

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Zlínské stavby, a.s.

Analysis of Internal and External Environment of the Company Zlínské stavby, Inc.

Student: Radim Jahoda

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Radim Jahoda**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Zlínské stavby, a.s.**
Analysis of Internal and External Environment of the Company Zlínské stavby, Inc.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti
 3. Charakteristika společnosti Zlínské stavby, a.s.
 4. Analýza vnějšího prostředí společnosti
 5. Analýza vnitřního prostředí společnosti
 6. Návrhy, doporučení pro budoucí rozvoj společnosti
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 136 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě 26. 4. 2012

.....

Radim Jahoda

Poděkování

Děkuji paní Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za odborné vedení, cenné rady a v neposlední řadě i za ochotu a čas věnovaný této bakalářské práci.

Dále děkuji panu Liboru Matejičkovi, jehož znalosti a bohaté zkušenosti byly přínosem pro zpracování bakalářské práce. Děkuji také celému kolektivu společnosti Zlínské stavby, a.s. za spolupráci a ochotu při poskytnutí interních dat.

V Ostravě 26. 4. 2012

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska	6
2.1	Význam malých a středních podniků v ČR	6
2.2	Podnikatelské prostředí.....	7
2.3	Analýza vnějšího prostředí společnosti	8
2.3.1	Metody doporučené pro provedení analýzy vnějšího prostředí společnosti	8
2.3.1.1	PEST analýza.....	8
2.3.1.2	Analýza konkurenčních sil	10
2.4	Analýza vnitřního prostředí podniku	14
2.4.1	Metody doporučené pro provedení analýzy vnitřního prostředí společnosti	16
2.4.1.1	Finanční analýza	17
2.4.1.2	SWOT analýza.....	32
2.5	Metody použité v práci	35
3.	Charakteristika společnosti Zlínské stavby, a.s.	36
4.	Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	44
4.1	PEST analýza.....	44
4.1.1	Politické a legislativní faktory.....	44
4.1.2	Ekonomické faktory	45
4.1.3	Sociální a demografické faktory	48
4.1.4	Technologické faktory.....	49
4.2	Analýza konkurenčních sil	50
4.2.1	Rivalita mezi konkurenčními podniky	50
4.2.2	Hrozba substitučních výrobků.....	51
4.2.3	Hrozba vstupu konkurenčních podniků.....	51
4.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	51
4.2.5	Vyjednávací síla odběratelů	53
5.	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	56
5.1	Marketingové a distribuční faktory	56
5.2	Faktor výroby a řízení výroby	57
5.3	Faktory podnikových a pracovní zdrojů.....	58
5.4	Faktory finanční a rozpočtové	59
5.4.1	Finanční analýza.....	60

5.4.1.1 Analýza trendů – horizontální analýza.....	60
5.4.1.2 Procentní rozbor - vertikální analýza.....	63
5.4.1.3 Analýza poměrovými ukazateli.....	65
5.5 SWOT analýza společnosti Zlínské stavby, a.s.	69
5.6 Shrnutí	72
6. Návrhy a doporučení	74
7 Závěr	78
Seznam použité literatury	79
Seznam zkratk	81
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	83
Seznam příloh.....	84
Přílohy	

1 Úvod

Klíčovými faktory podnikatelského úspěchu jsou propracovaná strategie a znalost prostředí, v němž podnik operuje. Ke správné implementaci strategie, je důležité sledovat okolí, přizpůsobovat se a pružně reagovat na změny. Využívat příležitostí, které jsou mnohdy omezeny vlastními, vnitřními zdroji.

Cílem předložené bakalářské práce je provést a zhodnotit vnější a vnitřní analýzu akciové společnosti Zlínské stavby, poskytnout návrhy a doporučení za účelem zlepšení řídicích procesů a posílení konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do několika na sebe navazujících kapitol. Z počátku jsou vymezeny teoretická východiska a metody hodnocení podniku. Následuje základní charakteristika společnosti, která poskytuje základní informace o činnosti a rozsahu působnosti podniku. V dalších částech je provedena analýza z pohledu minulosti, současnosti a rovněž predikce budoucnosti podnikání.

V rámci vnější analýzy jsou identifikovány příležitosti a hrozby z tzv. obecného okolí podniku. Zde patří vývoj celé ekonomiky v návaznosti na stavební činnost, legislativní změny, regulační opatření. Dalšími vlivy, které působí na společnost, jsou vlivy sociálně - demografické, politické a technologické. Nedílnou součástí vnější analýzy je analýza konkurenčních sil společnosti. V dnešní podnikatelské sféře vládne tvrdá konkurence a je důležité, aby společnost hledala způsoby, či metody jak být originální a v konkurenčním boji zvítězit.

Další kapitola je zaměřena na analýzu vnitřního prostředí společnosti. Výsledky budou sloužit k vyhodnocení současného finančního stavu, a k obecným doporučením směřujícím k posilování a udržení pozice společnosti. Použití finančních ukazatelů umožní posouzení ziskovosti, stability, efektivního využívání zdrojů, růst či pokles finančního majetku společnosti. Ke komplexnímu výčtu příležitostí, hrozeb, silných i slabých stránek podniku bude použita matice SWOT. Tato analýza upozorňuje na nedostatky, problémy společnosti a konkretizuje všechny aspekty ovlivňující podnikatelskou činnost vybrané společnosti. Tyto parametry by měl podnik sledovat s patřičným důrazem.

Na základě provedených analýz, je v závěru práce navrženo doporučení pro eliminaci rizik, sloužící k rozvoji a posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

2 Teoretická východiska

2.1 Význam malých a středních podniků v ČR

Hlavním významem malých a středních podniků je vytváření nových pracovních příležitostí. Podniky jsou věcně spojeny s menšími územními celky, kde podporují zaměstnanost, územní rozvoj a popřípadě sponzorují sport a činnost neziskových, charitativních organizací. Podnikatelé jsou zvýhodněni v činnostech menšího rozpětí, dokáží se adaptivně přizpůsobovat potřebám trhu a kupříkladu i individuálním požadavkům zákazníka. Výrazná část příjmů, může být ovlivněna spoluprací s velkými podniky v roli subdodavatele. Jelikož se podniky většinou pohybují v regionálních správních celcích, ztrácí anonymitu. Informovaností zákazníka je sledována každá činnost, ať už podnikatelská nebo mimo podnikatelská, jenž ovlivňuje nejen současný příjem podniku, tak i budoucí rozvoj. Mezi další výhody patří nižší potřeba finančních prostředků na energii a provoz podniku. (Srpová, 2010)

Dle publikace Srpová (2010) je skladba podnikatelských subjektů ČR z drtivé většiny reprezentována malými a středními podniky a to v hodnotě 99,8 %. Z vyplývající nadvlády na trhu ČR, zajišťuje 60 % zaměstnanost a více než 37 % se účastní na produkci HDP. Procenta připadající na výkony a přidanou hodnotu se pohybují těsně nad hranicí 50.

Pojetí malých a středních podniků podle doporučení Evropské komise 2003/361/EC

- *Mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR*
- *Malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR*
- *Střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR (Srpová, 2010)*

Podniky jsou členěny do výše uvedených kategorií, z důvodů rozdílné administrativní povinnosti a podpory podnikání malých a středních podniků. V České republice je podnikatelská činnost v souladu se zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání.

Podnikatelské subjekty malého a středního rozsahu musí při žádosti o podporu podnikání splňovat tato kritéria:

- *počet zaměstnanců*
- *roční obrát*
- *výše aktiv*
- *nezávislost (Srpová, 2010)*

Hospodaření malých a středních podniků je limitováno přístupem k lidskému a finančnímu kapitálu. Jejich zdroje jsou omezeny a nemohou se účastnit větších zakázek, investovat do vědy, výzkumu a najímat si kvalitní pracovníky. Získání konkurenční výhody je cílem mnoha fungujících podniků. U malých a středních podniků tomu není jinak. Právě ztráta konkurenčních výhod je mnohdy faktorem selhání a zániku podniku. (Srpová, 2010)

V předpokladech a možnostech malých a středních podniků není získání monopolního podílu na trhu. Naopak s vlivy příchodících nadnárodních korporací, se staví do pozice antimonopolního nástroje trhu. Činnost malých a středních podniků, je ovlivněna právě účinkováním monopolů, a je tak ohrožena existence a působnost na vymezeném trhu. V důsledku vytlačování monopoly, je nezbytné nacházet nové tržní segmenty a příležitosti. (Veber, 2008)

2.2 Podnikatelské prostředí

Současné podnikatelské prostředí je velmi různorodé a členité. Existují odlišná podnikatelská prostředí, zahrnující faktory, jež přímo působí na činnost podniku prostřednictvím potencionálních hrozeb a příležitostí. (Keřkovský, 2006)

Základní členění prostředí:

- *Vnější*
- *Vnitřní (Sedláčková, 2006)*

Vnější prostředí je chápáno jako okolí podniku, dále rozdělováno na makrookolí a mikrookolí. „*Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje.*“ (Sedláčková, 2006, s. 16)

Mikrookolí je pak charakterizováno tlaky konkurenčních sil a odvětvím, ve kterém se podnik věnuje podnikatelské činnosti. Vnitřní prostředí je charakterizováno individuálním, vnitřním stavem podniku. Vymezuje se svými zdroji, schopnostmi, dovednostmi a kulturou. (Sedláčková, 2006)

2.3 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Analýza vnějšího prostředí je nositelem informací o současné a minulé situaci podniku. Současné podnikatelské okolí je řízeno změnami a vytváří tak podklad strategické implementace. (Košťan, 2002)

Podniky se diferencují v úrovni pružnosti a reakce na vlivy okolí podniku. Analýza vlivu okolí se v první řadě zabývá oblastí vzdáleného okolí. Tato oblast tzv. *makrookolí* se vyvíjí bez ohledu na počínání konkrétního podniku. Následnou oblastí je tzv. *mikrookolí*. Okolí, jež je přímo ovlivněno činností podniku. Analýzou vnějšího prostředí jsou monitorovány vývojové trendy, které přímo ovlivňují budoucnost podnikatelské činnosti. (Sedláčková, 2006)

2.3.1 Metody doporučené pro provedení analýzy vnějšího prostředí společnosti

2.3.1.1 PEST analýza

PEST analýza je rozčleněna na 4 klíčové skupiny. Zkratka PEST symbolizuje počáteční písmena skupin. Faktory ovlivňující podnik jsou členěny na faktory:

- *Politické*
- *Ekonomické*
- *Sociální*
- *Technologické* (Sedláčková, 2006)

Ve zmíněných skupinách je obsaženo hned několik faktorů makrookolí, které direktivně korespondují s podniky. Váhy faktorů skupin bývají posuzovány dle odvětví podniku, do kterého je podnik zařazen. (Sedláčková, 2006)

Analýza PEST čerpá informace z minulosti ve snaze predikce vlivů prostředí v budoucnosti. (Košťan, 2002)

➤ Politické a legislativní faktory

Vlivy jsou prezentovány jako příležitosti, zároveň i ohrožení. Politická omezení ve formách zákonů, regulací, právních norem a vyhlášek týkající se každého podniku. Ve výčtu např.: *daňový zákon, cenová politika, regulace exportu a importu*. Vlivy zákonů a omezení ovlivňuje nejen samotné podnikání, ale podněcuje podniky k rozhodování budoucího vývoje. Podniky, jež spolupracují se zahraničními subjekty, sledují politický vývoj a stabilitu státu, s regulacemi týkající se vývozu a dovozu. (Sedláčková, 2006)

➤ Ekonomické faktory

Činitele působící na ekonomickou podstatu jsou:

- *Míra ekonomického růstu*
- *Úroková míra*
- *Inflace*
- *Měnový kurz (Sedláčková, 2006)*

Každý z těchto ukazatelů bezprostředně ovlivňuje počínání podniků. Míra ekonomického růstu kupříkladu koresponduje s postavením na trhu, vytváří spektrum příležitostí i hrozeb. Z ekonomického růstu plyne zvýšená spotřeba, rostoucí počet příležitostí i hrozeb na trhu. Celková výnosnost podniku bývá závislá na ukazateli úrokové míry. Má vliv také na využití finančních prostředků a razantně ovlivňuje investiční činnost, tedy rozvoj podnikové činnosti. Důsledky míry inflace se odráží ve vývoji ekonomické stability, kdy se vysoká míra inflace bude podílet na zpomalení či zastavení ekonomického rozvoje. Devizový kurz se aktivně podílí na konkurenceschopnosti a míře kooperace mimo území ČR. Mezi všemi indikátory existují spojitosti a vazby.

K faktorům ekonomického rázu přistupují podniky individuálně. Podniky s rozsáhlou zahraniční aktivitou bude zajímat směnný kurz, dále v investiční činnosti hraje významnou roli stav úrokové míry. (Sedláčková, 2006)

➤ Sociální a demografické faktory

Zmíněné aspekty korelují s životním stylem a strukturou obyvatelstva. V důsledku rozmístění obyvatelstva, rozdílné věkové struktury a pohlaví se mění nabídka a poptávka. Tzv. neviditelná ruka trhu může být řízena především obyvatelstvem, a to z hlediska kultury, náboženství a vzdělání. Řízení dle trendů, ve snaze o zvýšení životní úrovně je kladen důraz na kvalitu produktů. Podněcuje podniky například k investování do výrobních technologií. Informovanost o trendech zajišťuje z části získání zákazníka a vede k získání konkurenčních výhod. (Sedláčková, 2006)

➤ Technologické faktory

Jít s dobou a zajímat se o nové technologické trendy popřípadě je zavádět, je jediným možným řešením jak získat konkurenční výhody, zákazníka, nebo spořit náklady. Prokázání technické zaostalosti a snížení kvality produktu není prestižním obrázkem podniku pro jeho okolí. Změny v oblasti technologické mohou výrazně měnit podmínky a možnosti podniku. Například nutnost zavedení technologie šetřící životní prostředí. (Sedláčková, 2006)

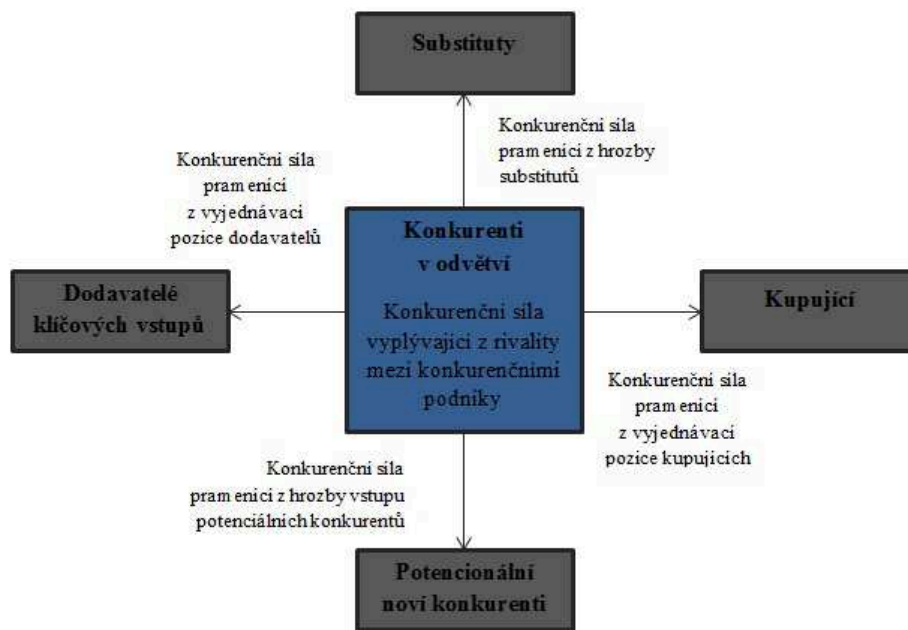
2.3.1.2 Analýza konkurenčních sil

Autorem této metody s pracovním názvem *model pěti sil* je harvardský profesor Michael Porter. (Sedláčková, 2006)

Keřkovský (2006) tuto metodu uvádí pod názvem: „Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil.“

Porterův model je rozsáhle užívaným nástrojem pro mapování konkurenčních sil v odvětví. Podniky využívají analýzy konkurenčních sil z důvodů strategických, neboť poskytuje řadu informací potřebných ke zpracování podnikové strategie. V následujícím obrázku je znázorněno konkurenční okolí a funkce konkurenčních sil. (Sedláčková, 2006)

Obr. 2.1 Model pěti sil dle Portera



Zdroj: (Sedláčková, 2006, s. 48)

➤ Rivalita mezi konkurenčními podniky

Patří mezi nejvýraznější konkurenční síly. Pro získání výhodnější pozice na trhu se společnosti dostávají do konfliktu a následuje konkurenční zápolení. V konkurenčním boji je kladen důraz na podnikovou strategii, která může být strategií ofenzivní (útočnou), nebo strategií defenzivní (obránnou). Úspěch strategie nezávisí jen na správném nastavení podnikových cílů a nástrojů vedoucích k dosažení požadované tržní pozice. Úspěch je do značné míry ovlivněn strategií a úspěšností rivalů podniku.

Nástroje konkurenčního boje: *cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na prodej, distribuční kanály, záruky a garance atd.* (Sedláčková, 2006)

Tyto nástroje se mění v důsledku změn tržních podmínek. Rivalita v konkurenčním prostředí je ve své podstatě hnacím motorem podniku. V jaké intenzitě, bude rivalita ovlivňovat podnik, určuje řada faktorů. Jsou to například:

- *Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí*
- *Míra růstu trhu*
- *Diference produktu*
- *Výstupní bariéry z odvětví*
- *Globální zákazníci* (Sedláčková, 2006)

➤ Hrozba substitučních výrobků

Produkty mohou být ve spotřebě, či potřebě nahrazovány tzv. substituty. Volba nahrazení produktu za substitut vyplývá z určité atraktivnosti daného substitutu. Nákupní chování zákazníků určují jejich preference. Substituty se neliší podstatou produktu, liší se vlastnostmi. Konkurenční síla hrozeb substitutů je ovlivňována:

- *Relativní výši cen substitutů* – Cenová válka s konkurencí, za účelem snižování cen s cílem udržení a získávání zákazníků. Po snížení cen následuje strategie nákladových úspor a tedy pravděpodobnost snížení kvality produktů.
- *Diferencí substitutů* – Značí rozdílné vlastnosti produktů, například difference jakosti, výkonu.
- *Náklady na změnu* – Vyčísleny náklady zákazníka na záměnu produktu za substitut.

(Sedláčková, 2006)

Výše ceny, kvality a nákladů zákazníka určují sílu hrozeb plynoucích ze substitutů.

➤ Hrozba vstupů konkurenčních podniků

Při analýze konkurence si podnik musí položit hned několik otázek. Analýza konkurenčního prostředí není jen analýzou konkurentů, je analýzou podniku vůči konkurenčním jednotkám. Rozebírány jsou pozice podniků, vývoj, životní cyklus produktů, pohyb nových a stávajících konkurentů. (Košťan, 2002)

Možnost vstupů podniků do odvětví je založena na 2 faktorech:

- *Vstupní bariéry*
- *Očekávané reakce ostatních konkurentů* (Sedláčková, 2006)

Hrozba nové konkurence v odvětví nastává v případě nízkých vstupních bariér. Bariérami vstupu mohou být:

- *Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt*
- *Technologie a speciální know - how*
- *Znalost značky a oddanost zákazníků*
- *Kapitálová náročnost*
- *Legislativní a státní zásahy* (Sedláčková, 2006)

Při rozhodování o vstupu do odvětví podniky zvažují reakce konkurentů. Mohou se setkat s přístupy pasivními, ale naopak i s agresivním střežením tržního teritoria. (*Sedláčková, 2006*)

➤ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Zkoumání dostupnosti nákladů na vstupy určené k výrobním procesům. Vedlejším faktorem je pak stabilita dodávek. Podniky vstupují do vztahu dodavatelско – odběratelského, kdy rozhoduje pozice tzv. síla subjektů obchodu. Pokud je síla odběratele velmi vysoká, dodavatelská jednotka se zaměřuje právě na něj namísto rozptýlení dodávek jiným zákazníkům. Stále více jsou preferovány dlouhodobé vztahy a zacílení na úzké spektrum dodavatelů. (*Košťan, 2002*)

Tato síla má značný vliv na ekonomickou stránku podniků. Dodavatelé s vysokou vyjednávací silou, jsou podniky pokrývající dodavatelскими službami význačnou část odvětví. Jejich pravomocí je zvyšovat ceny nezbytných zdrojů pro odběratele, nebo snižovat jejich kvalitu. Platí zde pravidlo přímé úměry. S vyšší vyjednávací schopností, silou, roste moc dodavatelské jednotky. (*Sedláčková, 2006*)

➤ **Vyjednávací síla odběratelů**

Podnik musí vědět, kdo je spotřebitelem a jaké jsou jeho preference. Kromě identifikace zákazníků na podniky působí vlivy demografické a geografické. Do demografických vlivů patří věk, trendy populace a výše příjmů a jejich rozložení. V sektoru geografickém se zkoumá nejvíce poloha obyvatel, tato okolnost ovlivňuje umístění podniků. Značnou roli hraje stránka distribučního řetězce, jehož správnou aplikací podniky snižují náklady nejen pro podnik, ale i pro zákazníka. (*Košťan, 2002*)

Síla kupujících je faktorem ovlivňujícím jak zisky dodavatelů, tak konkurenční podmínky odvětví. Ze síly kupujících vyplývají obchodní podmínky s dodavateli. V případě silné kupující jednotky, je dodavatel ochoten ztratit své zisky za účelem získání zakázky, neboť silný kupující stejně jako u dodavatelů, může pokrývat převážnou část daného odvětví. Proto kupující vytváří tlaky na dodavatele v podobě cenového zvýhodnění, vyšší jakosti, platebních podmínek. V opačném případě mohou být podniky zacíleny na zákazníky se slabou vyjednávací silou, z důvodů výnosnosti a udržení postavení na trhu.

Mezi těmito silami existují vazby a změna jedné síly může působit na vývoj síly druhé.

Cílem analýzy je identifikace strategických hrozeb a příležitostí, následná eliminace hrozeb a využití příležitostí ve prospěch podniku. (Sedláčková, 2006)

Podnikům je doporučeno pracovat s rovnováhou konkurenčních sil pomocí *strategických pohybů* a upevňovat tak svou konkurenční pozici. (Košťan, 2002)

2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

V porovnání více publikací je analýza vnitřního prostředí označována jako: *analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku*. Analýza vnitřního prostředí je způsobilá pro hodnocení současné situace podniku, vymezení klíčových zdrojů a schopností. Na bázi hodnocení je podnik schopný odhadnout potencionální vývoj těchto okolností.

Při analytickém rozboru tohoto prostředí vstupují do vztahu strategie, interní zdroje a schopnosti podniku s úkolem strategie úspěšně propojit schopnosti a příznivé možnosti okolí podniku. Cílem analýzy je shromáždění dat potřebných pro vybudování a stabilizaci konkurenčních výhod. (Sedláčková, 2006)

Analýza se zabývá následujícími podnikovými faktory:

- *Marketing a distribuce*
- *Faktory výroby a řízení výroby*
- *Faktory podnikových a pracovních zdrojů*
- *Faktory finanční a rozpočtové* (Keřkovský, 2006)

➤ Marketingové a distribuční faktory

Marketing je faktorem, jenž je ovlivňován působností podniku a jeho podílu na trhu, proto se potřeby reklamy a propagace výrazně odlišují. Na trhu jsou k nalezení podniky, které nemají silnou marketingovou funkci a naopak podniky, které alokují většinu svých zdrojů na propagaci. Nástrojem zviditelnění podniku či produktu jsou tzv. marketingové jednotky. Zmíněné jednotky dohlíží na vývoj trhu, marketingové trendy, strukturu a loajalitu zákazníků. Marketingové trendy přichází a odchází se změnami podnikatelského okolí a marketingová

složka by měla být k těmto změnám plně adaptabilní. Analýza v oblasti marketingu a distribuce může být klíčovým faktorem v úspěšném růstu podniků. Marketingové jednotky z pravidla analyzují např.:

- *Konkurenční strukturu trhu*
- *Hospodárnost a účinnost systémového průzkumu*
- *Účinnost cenové strategie pro výrobky a služby*
- *Hospodárnost a účinnost prodejní síly*
- *Vztahy s klíčovými zákazníky*
- *Fáze životního cyklu hlavních výrobků*
- *Účinnost reklamy*
- *Hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama*
- *Hospodárnost a účinnost kanálů distribuce a geografického pokrytí*
- *Pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách (Keřkovský, 2006)*

➤ **Faktory výroby a řízení výroby**

Faktory níže uvedeny slouží k analýze vývoje výroby a řízení výroby.

- *Úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence*
- *Dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky*
- *Pružnost (flexibilita) výroby z hlediska požadavků zákazníků*
- *Spolehlivost a stabilita výrobních systémů*
- *Hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení*
- *Hospodárnost využití a dostupnost energií, surovin a polotovarů*
- *Umístění vnitropodnikových jednotek*
- *Hospodárnost a účinnost systému řízení zásob*
- *Hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality*
- *Hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby (Keřkovský, 2006)*

Podstatným kritériem se stala flexibilita. Flexibilita se dostává do vztahu s faktorem času a hodnotí za jaké časové období je podnik schopen vyhovět požadavkům zákazníka. Se změnami světového hospodářství roste zahraniční konkurence, změny a vývoj technologií zkracují životní cykly produktů a produkty stávající jsou zanedlouho vedeny jako produkty zaostalé. Klíčovým prvkem je tedy efektivní využití výrobních kapacit.

➤ Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Následující faktory výrazně ovlivňují procesní činnost, čímž mohou působit na konkurenceschopnost podniku.

- *Image a prestiž podniku*
- *Účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií*
- *Velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupů z hlediska optima výrobních nákladů*
- *Zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým*
- *Kvalita zaměstnanců*
- *Vztahy s odbory*
- *Hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky*
- *Účinnost systému strategického řízení*
- *Účinnost informačního systému (Keřkovský, 2006)*

Podniky provádí analýzu ve snaze rozvoje a získání konkurenční výhody.

➤ Faktory finanční a rozpočtové

Dle Keřkovského (2006, s. 103) je smyslem analýzy: „řešení dvou problémových okruhů“

1) Posouzení „finančního zdraví“ firmy

2) Posouzení toho, zda je uvažovaný/navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek

2.4.1 Metody doporučené pro provedení analýzy vnitřního prostředí společnosti

Z možných metod analýzy vnitřního prostředí, bylo vhodné z důvodů rozsahu práce zvolit pouze vybrané metody, které pohlíží na finanční zdraví společnosti a posoudí její silné a slabé stránky. Za vhodné metody lze považovat:

- Finanční analýzu
- SWOT analýzu

2.4.1.1 Finanční analýza

Cílem každého podniku je být úspěšným a produktivním ve své podnikatelské činnosti. Aby tomu tak bylo, musí podnik dokonale ovládat nejen obchodní stránku podnikání, tedy smysl existence, ale především stránku finanční, která je velmi významným aspektem. (Růčková, 2010)

Na tuto problematiku je hned několik pohledů. Nejvíce zajímavá je definice: „*Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět.*“ (Blaha, 2006, s.12)

Smyslem této analýzy je připravit a následně zhodnotit systematicky získaná data, která mají určitou vypovídající schopnost o finanční situaci a hospodaření ekonomického subjektu.

Hlavními aspekty tohoto rozboru jsou čas a peníze. Z hlediska času je na finanční analýzu pohlíženo ve 2 časových úrovních. Na základě retrospektivních dat, tedy nahlédnutím do minulosti je příležitost hodnotit vývoj podniku až do současnosti. Z druhého hlediska finanční rozbor slouží jako základ finančního rozhodování, ať už jde o rozhodování krátkodobé, tj. spojené s běžným chodem podniku nebo plánování strategické určeno pro rozhodovací procesy související s dlouhodobým rozvíjením podniku. (Růčková, 2010)

➤ Cíle

Podle Jaroslava Sedláčka (2011):

- *Posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku*
- *Analýza dosavadního vývoje podniku*
- *Komparace výsledků analýzy prostoru*
- *Analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady)*
- *Poskytování informací pro rozhodování do budoucnosti*
- *Analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty*
- *Interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku*

➤ Zdroje

Podklady ke zpracování jsou získávány z celé řady informačních zdrojů. Dle charakteru členěny na finanční a nefinanční. Finanční informace vychází především z účetních výkazů. Zdroj nefinanční poskytuje informace o situaci kapitálového trhu a ekonomickém okolí podniku. (Sůsová, 2008)

Ke zpracování praktické části je nutno využívat základních účetních výkazů, mezi něž patří rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

Rozvaha

„Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu.“ (Růčková, 2010, s. 22)

Podává informace o:

- *Majetkové situaci*
- *O zdrojích financování*
- *Finanční situaci podniku (Růčková, 2010)*

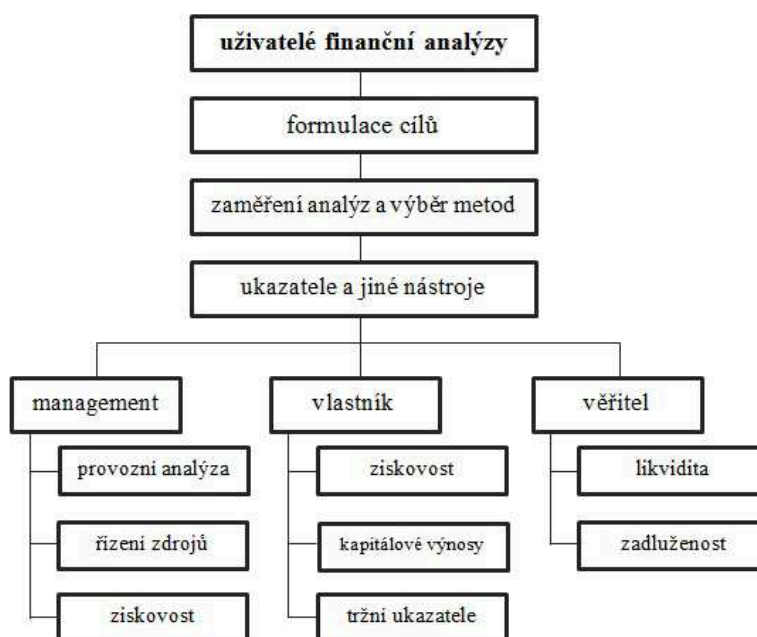
Výkaz zisku a ztrát

„Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období.“ (Růčková, 2010, s. 31)

➤ Uživatelé

Z pohledu uživatelského se finanční analýza zaměřuje na různé, určité skupiny uživatelů. Mezi hlavní uživatele patří manažeři, vlastníci, věřitelé. Dle jejich rozhodnutí a potřeb jsou orientovány výstupy prováděných finančních rozborů. (Sůsová, 2008)

Obr. 2.2 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: (Růčková, 2010, s. 11)

Mezi další uživatele jsou řazeny např.: *banky, odběratelé, státní orgány, konkurence, zaměstnanci*. Tito uživatelé se též rozcházejí v potřebě užití a cílech finanční analýzy. (Sůsová, 2008)

➤ Výstupy

- *Rating kvality – bonity podniku* (finančního zdraví podniku)
- *Hodnota podniku – tzv. ranking*: sčítání výsledků do jednoho čísla následné seřazování subjektů podrobených analýze např. vzestupně od nejlepšího po nejhorší výsledek (Sůsová, 2008, s. 10)

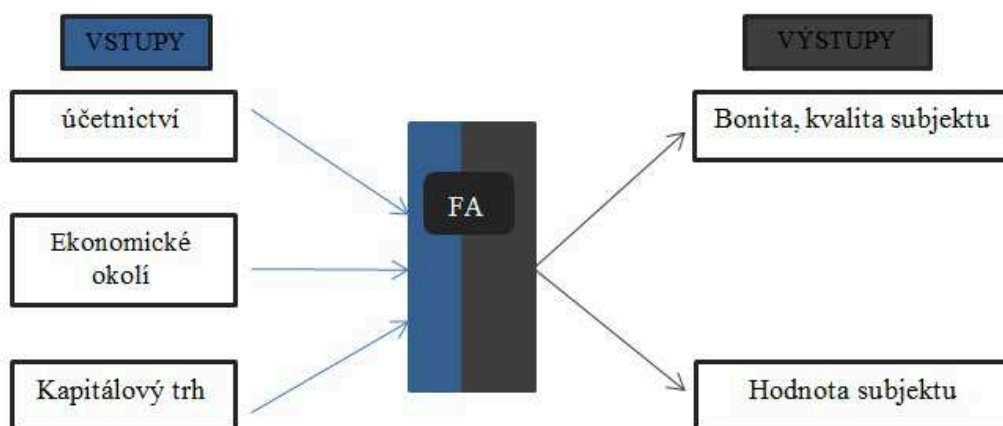
➤ Metody finanční analýzy

Dle H. Sůsové „Finanční analýza obsahuje metody zkoumání subjektů ze dvou hledisek“:

- *Dynamickým způsobem*
- *Statickým srovnáváním*

Kdy s dynamickými metodami je úzce spjat faktor času. Tyto metody se často nazývají jako *horizontální postupy analýzy*. V opačném případě, při srovnávání dat v jednom okamžiku jde o metody tzv. staticky vertikální.

Obr. 2.3 Vstupy a výstupy finanční analýzy



Zdroj: (Sůsová, 2008, s. 10)

2.5.1.1 Pojetí

V klasickém pojetí je finanční analýza charakterizována vzájemně propojenými částmi, uvedenými níže.

- *Kvalitativní, tzv. fundamentální analýza*
- *Kvantitativní, tzv. technická analýza (Sedláček, 2011)*

➤ Fundamentální analýza podniku

Toto pojetí analýzy je založeno na rozsáhlých znalostech souvislostí mezi ekonomickými a mikroekonomickými jevy. Dále je pak založena na zkušenostech odborníků, pozorovatelů, ale i přímých účastníků procesů a jejich odhadech.

Záměrem analýzy je identifikovat prostředí, ve kterém se zkoumaný subjekt nalézá. Jde především o vlivy:

- *Vnitřního a vnějšího ekonomické prostředí*
- *Probíhající fáze života podniku*
- *Charakteru podnikových cílů (Sedláček, 2011)*

Metodou fundamentální analýzy je analýza komparativní, vycházející z převážně verbálního hodnocení. Dalšími metodami se základem verbálního hodnocení jsou např. *SWOT analýzu*, *BCG matice*, *balanced scorecard (BSC)* a další.

Při fundamentální analýze musí podnik hodnotit a zvažovat tyto faktory:

- *Makroekonomické prostředí*
- *Mikroekonomické prostředí*
- *Fáze života podniku*
- *Finanční cíle (Sedláček, 2011)*

➤ **Technická analýza podniku**

„Technická analýza používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následných (kvalitativním) ekonomickým posouzením výsledků.“ (Sedláček, 2011, s. 9)

Etapy analýzy

- 1) *Charakteristika prostředí a zdrojů dat*
- 2) *Výběr metody a základní zpracování dat*
- 3) *Pokročilé zpracování dat*
- 4) *Návrhy na dosažení cílového stavu (Sedláček, 2011)*

➤ **Analýza trendů – horizontální analýza**

Horizontální analýza je používána pro zobrazení vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku. Především grafická podoba zachycující změny vybraných položek majetku a kapitálu v čase je velmi ilustrativní. Tato metoda patří mezi nejpoužívanější a nejjednodušší nástroj pro zpracování hospodářské situace podniku.

Podstatou tohoto analytického rozboru je přejímání dat, které jsou zachyceny nejčastěji v účetních výkazech popř. ve výročních zprávách. Mimo sledování absolutních změn hodnot v čase s určitou retrospektivou 3 až 10 let, probíhá souběžně sledování změn relativních, tedy procentních. Název horizontální analýza vyplývá ze sledování jednotlivých položek výkazů tzv. po řádcích tedy horizontálně.

Při hodnocení hospodářské situace je nutností brát zřetel na faktory působící na podnik, určité změny v okolí podniku. Např. změny v daňové soustavě, vstupy konkurence na trh, změna poptávky, cen vstupů, ale i třeba mezinárodní a politické vlivy. (Sedláček, 2011)

➤ Procentní rozbor – vertikální analýza

Vertikální analýza prezentuje procentní rozbor vycházející ze základních finančních výkazů. Účelem analýzy je určit, jak se jednotlivé položky pohybují v čase, a v jakém poměru se vztahují k určité veličině tzv. bilanční sumě. Vertikální rozbor je vyjádřen v procentech a výsledky analýzy se srovnávají jak s konkurenčními podniky, tak i obecně odvětvovými standardy. (Růčková, 2010)

➤ Analýza poměrovými ukazateli

Této oblasti bude věnována větší pozornost.

Zatímco kvantitativní analýza upřednostňovala zkoumání jednotlivých veličin v čase, nebo ve vztahu k *bilanční sumě*, poměrová analýza tyto veličiny staví vzájemně do poměru. (Kislingerová, 2008)

Poměrová analýza neslouží jako nástroj k vyvození závěrečné interpretace, je jakýmsi pomocníkem finanční analýzy.

Názor Jaroslava Sedláčka: „ *Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku.*“ (Sedláček, 2011, s. 55)

Vypovídající funkce analýzy poměrovými ukazateli:

- *Umožňuje provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy tzv. trendovou analýzu*
- *Je vhodným nástrojem prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnávání více podobných firem navzájem (komparativní analýza)*

- *Může být používána jako vstupní údaj matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj*
(Sedláček, 2011)

Záporem podílů absolutních ukazatelů je nedostatečná způsobilost vysvětlovat jevy.
(Sedláček, 2011)

Rozdělení poměrových ukazatelů:

Obr. 2.4 Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů



Zdroj: (Růčková, 2008, s. 48)

Ukazatele likvidity

Pro porozumění je třeba zdůraznit význam slova likvidita. Růčková (2010, s. 48) uvádí tuto definici: „*Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.*“

S ukazateli likvidity je úzce spjat pojem solventnost. Vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky včas, v době splatnosti. (Sedláček, 2011)

Mezi těmito pojmy existuje určitá závislost a to, že: „*podmínkou solventnosti je likvidita*“ (Růčková, 2010, s. 48)

Je nutno pečlivě dohlížet na vývoj těchto ukazatelů, neboť z nedostatečné likvidity může plynout platební neschopnost a v horších případech i bankrot podniku.

V rozšířené podobě existují 3 ukazatele zastupující likviditu:

Okamžitá likvidita neboli *cash ratio*

Jinak označována jako likvidita 1. stupně. Symbolizuje nejužší vymezení likvidity, neboť do ní řadíme nejvíce likvidní položky z rozvahy. Hodnoty okamžité likvidity se liší podle publikací. Hodnota 0,9 - 1,1 byla převzata z amerických titulů, pro českou republiku je tento interval rozšířen dolní mezí na 0,6. Ministerstvo obchodu a průmyslu spodní hranici uvádí ještě nižší, přesně 0,2. Při této výši je tato hodnota často označována za kritickou. Nedodržení nadefinovaných intervalů nemusí vždy znamenat finanční zápolení podniku. (Růčková, 2010)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovému platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.1)$$

Pohotová likvidita - *acid test*

Představuje likviditu 2. stupně, likviditu zaměřující se na poměr ukazatele. Při této likviditě by hodnota čitatele měla být shodná s hodnotou jmenovatele, tedy v poměru 1:1. V tomto případě je podnik schopen zvládat své závazky bez nutnosti prodeje svých oběžných aktiv např.: zásob. Další přípustný poměr uvádíme na 1,5:1. Vyšší hodnotu ukazatele upřednostňují především věřitelé, pro management podniku a akcionáře je příznivější nižší hodnota ukazatele. (Růčková, 2010)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.2)$$

Běžná likvidita - *current ratio* je posledním 3. stupněm likvidity.

„Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků.“ (Růčková, 2010, s. 50)

Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku uspokojit věřitele cestou okamžité přeměny oběžných aktiv na peněžní prostředky. Hodnota běžné likvidity označuje výši

pravděpodobnosti platební schopnosti. Hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 - 2,5. (Růčková, 2010)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.3)$$

Ukazatele rentability

Sedláček (2011) uvádí, že ukazatele rentability: „*Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení.*“ (Sedláček, 2011, s. 56)

ROI - ukazatel rentability vloženého kapitálu

Spadá beze sporu k nejsledovanějším ukazatelům, jimiž se hodnotí hospodářská činnost podniků a je často nazýván jako ukazatel míry zisku. „*Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování*“ (Sedláček, 2011, s. 56)

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \cdot 100 \quad (2.4)$$

ROA - ukazatel rentability celkových vložených aktiv

Díky poměru zisku a celkových aktiv lze zjistit míru výnosu na aktiva, tedy návratnost aktiv, opět bez pohledu způsobu financování aktiv. Ve vzorci je uváděn zisk před úhradou všech úroků a zdaněním, ve zkratce EBIT. Hodnota EBIT se totiž nejvíce přibližuje částce provozního zisku. Ukazatel ROA se mnohdy používá při srovnávání podniků s odlišnými daňovými podmínkami. (Sedláček, 2011)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \cdot 100 \quad (2.5)$$

ROE - ukazatel rentability vlastního kapitálu

Výsledek ROE charakterizuje výnosnost kapitálu, prostředků plynoucích z vlastnictví akcionářů a majitelů podniku. Ukazatel vypovídá o efektivitě reprodukce vloženého kapitálu. Pohyby ukazatelů se nejvíce zabývají investoři, kdy růst ROE může napovídat o zlepšení hospodářské situace podniku. Nedílnou součástí investic je faktor rizika. Jejich vztah lze jednoduše charakterizovat přímou úměrou, kdy vyšší výnosnost nese vyšší riziko a naopak. (Sedláček, 2011)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \quad (2.6)$$

ROCE - ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu

Ukazatel „vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.“ (Růčková, 2010, s. 53)

ROCE souhrnně hodnotí efektivitu podnikového hospodaření. (Růčková, 2010)

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \quad (2.7)$$

ROS - ukazatel rentability tržeb

ROS „vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podniku vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“ (Růčková, 2010, s. 56)

Bývá v praxi označován jako „ziskové rozpětí“. Měření ziskové marže je možno srovnávat s oborovými průměry. V případě kdy jsou hodnoty nižší, než ty oborové je konstatováno, že je podniková produkce na vysoké nákladové úrovni a ceny produktů jsou nepoměrně nízké. (Růčková, 2010)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \cdot 100 \quad (2.8)$$

1-ROS - ukazatel nákladovosti

Je už dle vzorce vidno, že jde o doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Ukazatel zjednodušeně vypovídá o úspěšném hospodaření podniku. Rozborem ROS totiž zjišťujeme výši nákladů, které byly vynaloženy na 1 Kč tržeb. (Růčková, 2010)

$$1 - \text{ROS} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jinak řečeno *ukazatele dluhové schopnosti*. Ve své podstatě jde o „*schopnost podniku přijmout dluh a závazky z něj vyplývající*“. (Sůsová, 2008, s. 68)

Zajímavé je pojetí Růčkové (2010, s. 56): „*Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh.*“

Ukazatele poměřující mezi sebou vztahy cizích a vlastních zdrojů. (Kislingerová, 2008)

Celková zadluženost

Je jedním z měřítek zadluženosti, které často bývá označováno jako *ukazatel věřitelského rizika*. (Sedláček, 2011)

Logický úsudek určuje, že čím nižší bude hodnota ukazatele, tím bude nižší i podnikatelské riziko a tím pádem patří k preferencím akcionářů. (Růčková, 2010)

$$\text{Celková \text{zadluženost}} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad (2.10)$$

Úrokové krytí

Pro zjištění zda se s dluhy dokáže podnik vypořádat, bývá konstruován tento ukazatel.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (2.11)$$

Byly zde poměřeny zisk a nákladové úroky, kdy je z těchto účetních informací zjištěno kolikrát zisk převyšuje úroky. Výsledná hodnota by se měla rovnat nejméně trojnásobku. Interpretováno jako výše tzv. *bezpečnostního polštáře věřitelů*. (Růčková, 2010)

Kvóta vlastního kapitálu - ukazatel finanční nezávislosti

Ukazatel vyjadřuje schopnost finanční samostatnosti podniku a slouží jako doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Informuje podniky o finančním sestavení kapitálu. (Sedláček, 2011)

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad (2.12)$$

Dlouhodobá zadluženost

„Vyjadřuje jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými dluhy.“ (Sedláček, 2011 s. 65)

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad (2.13)$$

Běžná zadluženost

Od předešlého ukazatele se liší položkou čitatele, kde bývá aplikován cizí kapitál jen z krátkodobého hlediska. (Sedláček, 2011)

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad (2.14)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity charakterizují, jak zdárně využívá vedení podniku svých aktiv. (Kislingerová, 2008)

Hodnoty jsou ovlivňovány hned několika faktory, mezi něž se řadí: způsob řízení podniku, charakter a délka provozního cyklu.

Ukazatele je možno vyjádřit jako:

- *rychlost obratu* - počet obrátek za určitý časový úsek např. rok
- *doba obratu* - časové vyjádření jedné obrátky aktiv

U rychlosti obratu je zvolená položka aktiv nebo pasiv zastupována celkovými a stálými aktivy. Požadavkem je, aby počet obrátek bylo co nejvíce, jelikož z každé obrátky plyne podniku zisk. (Sůsová, 2008)

Obrat aktiv

Znázorňuje využití aktiv. Hodnota obratu aktiv by měla být co nejvyšší, nejnižší pozitivní hodnota se rovná 1. (Vochozka, 2011)

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.15)$$

Obrat dlouhodobého majetku

Přináší pohled na efektivitu využívání stálých aktiv. Podnikatelské jednotce sděluje, kolikrát se stálá aktiva otočí v tržbách za rok. (Vochozka, 2011)

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (2.16)$$

Obrat zásob

Informace o tom kolikrát jsou zásoby prodány a uskladněny. V případě nižší hodnoty, než je průměrná, je podnik vázán nadbytečnými zásobami, které na sebe poutají další finanční prostředky. (Vochozka, 2011)

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.17)$$

U výpočtů doby obratu v praxi podniky pracují s jednotlivými složkami aktiv a pasiv. Mezi tyto složky patří pohledávky, zásoby a závazky z obchodního styku. Hodnoty doby obratu by naopak měly být co nejvyšší. (Sůsová, 2008)

Doba obratu zásob

Udává počet dnů, kdy jsou zásoby umístěny na skladě až do doby jejich vyskladnění, z důvodů spotřeby nebo prodeje. Druhou interpretací je doba, než se prodané zásoby přemění na peněžní prostředky, pohledávky. (Vochozka, 2011)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (2.18)$$

Doba splatnosti pohledávek

Vyjadřuje dobu obchodního úvěru. Vypovídá o počtu dnů mezi vystavením faktury a příjmem peněžních prostředků na bankovní účet podniku. (Vochozka, 2011)

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (2.19)$$

Doba obratu závazků

Mnohdy využíván věřiteli, ukazatel vypovídá o rychlosti podniku v placení svých závazků. (Vochozka, 2011)

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (2.20)$$

Ukazatele tržní hodnoty

Akcionáři investují své zdroje za účelem podílu, hlasovacích práv a návratnosti. Návratnosti se jim dostává prostřednictvím vyplácení dividend a růstem ceny akcií. (Sedláček, 2011)

Další zájmovou skupinou jsou potencionální investoři, kteří pomocí těchto ukazatelů zhodnocují možnost a výhodnost investic. Růčková (2010) uvádí 6 burzovních ukazatelů, které mají vypovídající schopnost o tržní hodnotě podniku.

Účetní hodnota akcií

Cílem rozboru ukazatele je zjištění výkonnosti podniku v minulosti a porovnání akcie v hodnotě účetní oproti hodnotě tržní.

$$\text{Účetní hodnota akcií} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet kmenových akcií}} \quad (2.21)$$

Znakem bonity podniku je rostoucí tendence tohoto ukazatele, tudíž patří k značným měřítkům u možných věřitelů. (Ručková, 2010)

Čistý zisk na akcii

Jak již lze usoudit z názvu ukazatele, podává informaci o výši zisku na 1 akcii. Čistý zisk se zpravidla rozděluje na 2 celky. První z celků slouží k rozšíření podniku ve formě reinvestice a zbývajcí celek jako odměna pro držitele akcií tedy dividendy. (Ručková, 2010)

$$\text{čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet kmenových akcií}} \quad (2.22)$$

Dividendový výnos

Stimulem držitelů cenných papírů bývá vždy výše a růst jejich příjmů z akcií podniku. „Dividendový výnos je oproti předchozímu ukazateli poměr, který jednoznačně udává zhodnocení vložených finančních prostředků.“ (Ručková, 2010, s. 61)

$$\text{dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \quad (2.23)$$

Dividendové krytí

Pro investory interesovány převážně dividendami, je vhodný ukazatel dividendového krytí. Zobrazuje skutečnost jak je dividenda pokryta ziskem, který z dividendy plyne. (Ručková, 2010)

$$\text{dividendové krytí} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{úhrn ročních dividend}} \quad (2.24)$$

Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii

Ve zkratce jako P/E (price earnings ratio), ukazatel svědčí o rozhodnutí investorů, a to do jaké výše jsou ochotni vzdát se svých prostředků za 1 korunu zisku připadající na akcii. Vysoký P/E může signalizovat růst hodnoty dividend, nebo nízké riziko. Naopak u nízkých hodnot jde o vyšší rizikovost, nebo degresivní tendenci hodnoty dividend. (*Sedláček, 2011*)

$$P/E = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na akcii}} \quad (2.25)$$

Poměr tržní ceny akcie k její účetní hodnotě

Dále jen M/B (market to book ratio) slouží ke zhodnocení současného stavu, ve smyslu srovnání tržní a účetní hodnoty podniku. Pokud M/B vykazuje vyšší hodnotu jak 1, je tržní hodnota podniku vyšší než hodnota účetní. Je tedy investory kladně hodnocen, neboli tržní hodnota převyšuje hodnotu, sumu peněžních prostředků vkládaných do podniku do současnosti. Opakem této interpretace výsledku nastane tehdy, kdy se bude hodnota M/B pohybovat pod hranicí čísla 1. (*Sedláček, 2011*)

$$M/B = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{účetní hodnota akcie}} \quad (2.26)$$

Ukazatele finanční analýzy často slouží jako podklad pro získávání bankovních úvěrů a dalších finančních zdrojů pro zajištění činnosti podniku. Finanční ukazatele jsou elementární nástroje přinášející odpovědi na otázky týkající se finanční situace podniku. (*Ručková, 2010*)

2.4.1.2 SWOT analýza

Poslední částí strategické analýzy podniku bude diagnóza silných, slabých stránek, ale i příležitostí a hrozeb známá pod zkratkou SWOT. SWOT představuje 4 počáteční písmena anglických slov **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats. Tyto přejaté výrazy symbolizují 4 kvadranty, které jsou zvlášť posuzovány a hodnoceny. Pro správnost zhodnocení, by měly být jevy ovlivňující podnik správně rozčleněny do příslušných kvadrantů. Posouzení, zda jsou faktory působící na podnik stránkou negativní, nebo pozitivní

nemusí být jednoznačné, jelikož může jít o subjektivní názor zpracovatele. Dále je možnost změn jevů z hrozeb na příležitosti, ze slabých stránek na silné i obráceně. (Sedláčková, 2006)

SWOT matice nemusí být užívána pro identifikaci současného stavu, ale i pro zhodnocení v určitém časovém intervalu. Nahlédnutím do minulosti podniky sledují vývoj již zmiňovaných 4 kvadrantů. (Keřkovský, 2006)

Rozčlenění zdrojů:

- *Interní zdroje*
- *Externí zdroje*

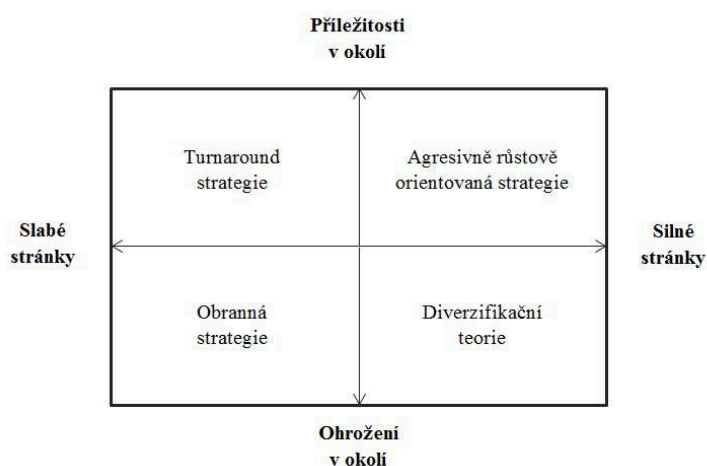
Z výčtu interních zdrojů jsou určovány silné a slabé stránky, z externí situace podniku hrozby a rizika. (Sedláčková, 2006)

Kromě sběru dat z minulosti existují techniky jako brainstorming, benchmarking, které mohou být nápomocny k získávání a selekci zdrojů potřebných pro sestavení diagnózy. (Keřkovský, 2006)

V titulu *Strategické řízení* - Keřkovský (2006), je nejlépe zachycena funkce analýzy. „Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných a slabých stránek a strategických příležitostí.“ (Keřkovský, 2006, s. 123)

Po završení SWOT analýzy by měl být manažer schopen charakterizovat situaci podniku a určit patřičná opatření a podnikové změny. Výsledky mohou být pojaty ilustrativně, dle níže uvedeného obrázku. (Košťan, 2002)

Obr. 2.5 Digram analýzy SWOT



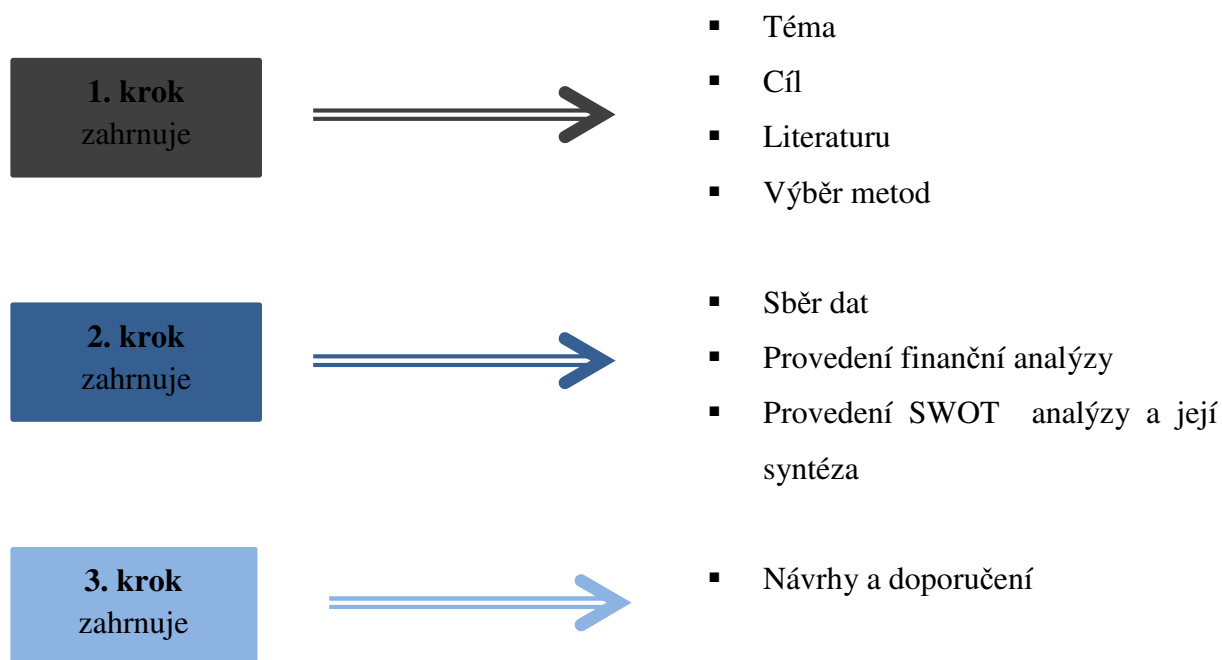
Zdroj: (Sedláčková, 2006, s. 92)

- Kvadrant I. Zde dochází ke střetu silných stránek a příležitostí okolí. Ze střetu pozitivních faktorů plyne agresivně orientovaná strategie, jinak značená jako „MAX - MAX“, je nejžádanějším směrem podnikové strategie, je zaměřena na maximalizaci silných stránek i příležitostí. Dalším označením je strategie „SO (Strenghts a Opportunities)“.
- Kvadrant II. Střet předností podniku a externích hrozeb. Jedná se o strategii „MIN - MAX“, strategie „ST (Strenghts a Threats)“. Představuje maximalizaci interních předností a minimalizaci hrozeb. Diverzifikační teorie je založena na odhadnutí externích hrozeb a následné přeměny využitím interních předností v příležitosti.
- Kvadrant III. Interpretuje podnik, jenž není schopen využít příležitosti z okolí. Strategie „MAX - MIN“, „strategie OW (Opportunities a Weakneses)“. V tomto případě podniky usilují o maximalizaci externích příležitostí a minimalizaci interních nedostatků. Často se hovoří o strategii turnaroundu.
- Kvadrant IV. Pozice, kdy jsou skloubeny slabé stránky a externí ohrožení podniku. Strategie „MIN - MIN“. „Strategie WT (Weaknesses a Threats)“ – jedná se o strategii obrannou se snahou podniků o minimalizaci slabých stránek a současně o minimalizaci ohrožení. (Sedláčková, 2006)

Zařazení podniku do kvadrantu určuje současnou situaci podniku a je vhodným prostředkem k tvorbě a výběru strategické varianty. (Sedláčková, 2006)

2.5 Metody použité v práci

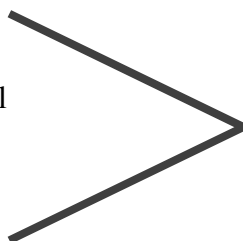
Práce byla zpracována v několika navazujících krocích.



V práci byly celkově použity následující metody:

- Analýza systematický rozbor dat
- Syntéza systémový souhrn více částí do jednoho celku
- Komparace srovnávání dat v čase
- Řízený rozhovor technika sběru dat

- PEST analýza
- Analýza konkurenčních sil
- Finanční analýza
- SWOT analýza



**Tyto metody blíže popisuje
teoretická část práce**

3. Charakteristika společnosti Zlínské stavby, a.s.

Identifikační údaje

Název společnosti: Zlínské stavby, a.s.
IČO: 23517300
Sídlo: K majáku 5001, 761 23 Zlín
Právní forma: akciová společnost
Datum vzniku: 15.11.1996 (s historií od roku 1974 – SPOJPROJEKT Praha, s. p., a poté UPOSS, s.r.o.)
Základní kapitál: 3 500 000 Kč
Emitováno akcií: 1000 ks
Web: www.zlinskestavby.cz

Předmět podnikání

Činnosti registrovány v obchodním rejstříku:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
- Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Výkon zeměměřických činností

Historie a profil společnosti

- 1996 Založena firma UPOSS group, a.s.
- 2006 Změna názvu na Zlínské stavby, a.s.
- 2008 Odštěpný závod Újezd
- 2011 Odštěpný závod Praha

Činnost společnosti

Zlínské stavby, a.s. provádí jak výstavby, tak rekonstrukce bytových, občanských, průmyslových i ostatních pozemních staveb. Stavby jsou prováděny „na klíč“ a to u novostaveb i rekonstrukcí. Společnost se nezaměřuje pouze na stavební činnost,

ale zajišťuje i kompletní dodávky technologií daným zakázkám. V zimním období společnost nabízí obcím i jednotlivcům údržbu silničních komunikací a strojní odklizení sněhu.

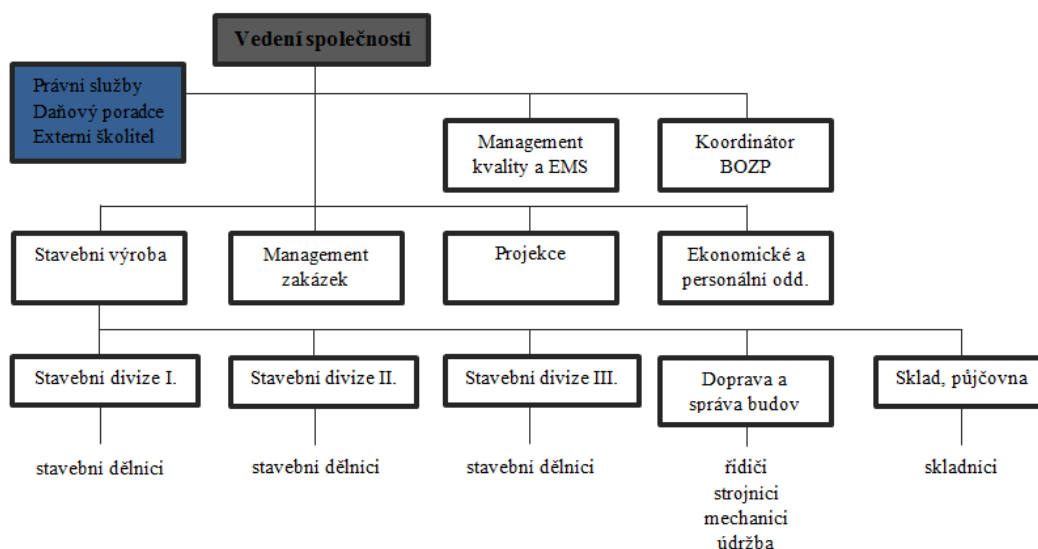
Cílem společnosti je růst výkonnosti, rozšiřování pole působnosti v oboru pozemní stavitelství a jiných stavebních oborech, zvýšení objemu svých zakázek. Zlínské stavby, a.s. chtějí upevňovat své postavení na domácím trhu, zejména ve Zlínském kraji, Praze, ale i po celém území České republiky. Export svých služeb za hranice území ČR však vedení společnosti nezavrhne. V minulosti společnost realizovala výstavbu hotelu v Itálii a podílela se na stavebních pracích na Slovensku. Pro udržení produktivity a obrátu společnosti se Zlínské stavby, a.s. snaží vytvářet své vlastní projekty. V neposlední řadě je důležitý rozvoj společnosti. V počátcích šlo především o vybudování administrativní budovy, kdy roku 2010 došlo k její rekonstrukci a rozšíření. Postupem času Zlínské stavby, a.s. rozšiřují své prostory a činnost v podobě odštěpných závodů, skladových prostor. Podnikovému rozvoji napomáhají vlastní projekty. Nyní jsou ve výstavbě dva důležité rozvojové projekty.

- Vzdělávací a školicí centrum společnosti Zlínské stavby a.s.
- Vila, dům ROLF Luhačovice – v přípravě, (polyfunkční bytový dům)

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti uvedená níže je sestavena tak, aby došlo co k nejefektivnějšímu řízení daného podnikatelského subjektu. Upravuje vztahy nadřízenosti, podřízenosti, ale i poměr pravomoci a odpovědnosti.

Obr. 3.1 Organizační schéma společnosti



Zdroj: interní dokument

Zaměstnanci

Do pracovních poměrů si společnost vybírá jen odborníky a zkušené osoby zabývající se stavebnictvím. Zaměstnanci se stavebním vzděláním primárně vytváří projektové dokumentace stavebních objektů. Dále jsou částečně pracovníky v terénu, kde dohlíží na plynulý chod práce na staveništi a zároveň se spolu s ekonomicky vzdělanými zaměstnanci podílí na předvýrobní fázi procesu. Úkolem ekonomicky vzdělaných zaměstnanců je tvorba stavebních rozpočtu, kompletace a řízení zakázek, vyhledávání pracovních příležitostí, administrativní činnost a styk s klienty. Zaměstnanci se dále účastní pravidelných školení v oblasti nových i stávajících stavebních technologií.

Tab. 3.1 Struktura zaměstnanců pracujících v prostorách administrativní budovy

Vedení společnosti	2
Ekonomický pracovník	3
Stavební technik	7
THP	2
Projektový inženýr	2
Účetní	4
Vedoucí skladu	2
Autodílna - mechanik	3
Celkem	25

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Stavební dělníci a profese zařazený na stejné úrovni v organizačním schématu společnosti jsou kvalifikovaní pracovníci s dlouholetou praxí ve svém oboru. Práce hlavní stavební výroby a stavebních řemesel jsou prováděny pomocí vlastních pracovních sil.

Tab. 3.2 Přehled profesí společnosti

Zedník, obkladač	39
Tesař	12
Pomocný dělník	19
Malíř, natěrač	2
Zámečnick	2
Elektrikář	1
Řidič	5
Skladník	1
Celkem	81

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Realizace

Technika využívaná pro podnikatelskou činnost.

Mechanizace: JCB 2CX, CAT 428B, CAT 432B, CAT 303, CAT 307, CAT 232

Doprava: nákladní automobily značky - MAN, IVECO, TATRA, Fiat

Technické zařízení: stavební jeřáby, kompresory, hutní pěchy, vibrační desky

Normy společnosti

- ISO 9001:2008 Systém řízení kvality
- ISO 14001:2004 Systém ochrany životního prostředí
- OHSAS 18001:2007 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Uvedené normy vyznačují dodržení kvality služeb a dodržování environmentálních aspektů. K udělení certifikátů musela firma projít vnitřním auditem a následným přezkoumáním. Nejprve se stala společností držitelem certifikátu ISO 9001:2000 a to roku 2005. O 2 roky později to je rok 2007 získala certifikát ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007.

Od roku 2008 byla aktualizována norma ISO 9001:2008. Ve společnosti každoročně dochází k vnitřnímu auditu sloužící k udržení jakosti. V určitých případech odběratelské subjekty vyžadují předložení těchto certifikačních listin, přesně v odběratelsko - dodavatelském styku se zástupci veřejného sektoru, nebo v případě dotací zakázek rozvojovými fondy. Roku 2010 se společnost stala vlastníkem certifikátu Zelená úsporám.

Akcie

Při založení podniku roku bylo emitováno 100 kusů akcií na jméno v hodnotě 35 000Kč, majitelé akcií jsou pouze fyzické osoby. Podílníky ve výši nad 10 % jsou 3 osoby, jedna z osob je majoritním vlastníkem akcií a tedy majitelem nadpoloviční části společnosti. (*interní dokumenty, internetové stránky Zlínské stavby, a.s.*)

Statistika zahájených stavebních prací v období 2007 – 2010

V následujících grafech jsou uvedeny stavební zakázky vztahující se k roční produkci stavební společnosti. Jelikož se stavby většího rozsahu realizují i několik let jsou uvedeny pouze v roce termínu zahájení stavebních prací. Stavby nejsou rozděleny dle ceny díla, tento

přehled stavební produkce je pro společnost přehledem orientačním, neboť nemá vypovídající hodnotu o tvorbě tržeb za stavební práce. Stavební akce jsou rozděleny do tří celků výstavby.

Bytová výstavba

- Stavby rodinných a panelových domů, bytových jednotek

Občanská výstavba

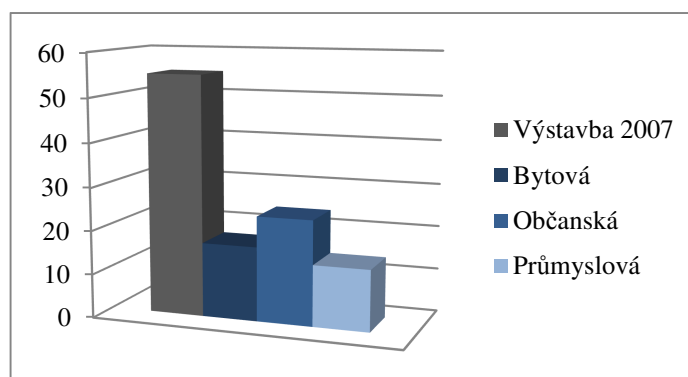
- Stavební práce dotovány ze státního rozpočtu, objekty určené veřejnosti, školní prostory, sportovní areály, zdravotní střediska, obecní budovy a prostranství

Průmyslová výstavba

- Rozvoj průmyslových podniků v podobě výstavby či rekonstrukce, za převážné účasti soukromých investorů (*internetové stránky Zlínské stavby, a.s.*)

Obr. 3.2 Přehled zahájených stavebních prací v roce 2007

Výstavba 2007	Bytová	Občanská	Průmyslová
55	17	24	14

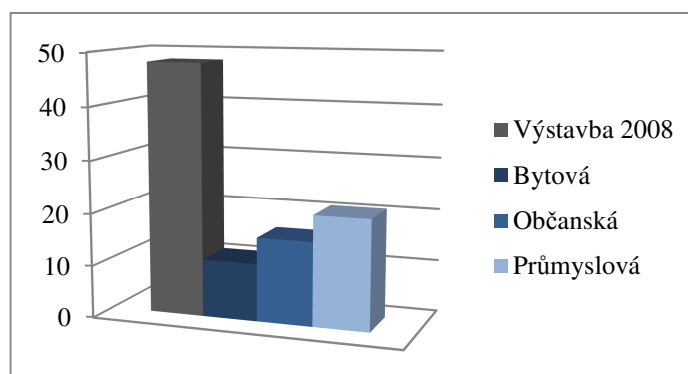


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Společnost Zlínské stavby, a.s. provedla za rok 2007 celkem 55 stavebních operací. V tomto pracovním roce byla poptávána nejvíce občanská výstavba, přesně ve 24 případech, což byla nejvyšší hodnota občanské výstavby za celé sledované období. Dále bylo realizováno 17 bytových objektů a nejmenší podíl roční produkce činila výstavba průmyslová.

Obr. 3.3 Přehled zahájených stavebních prací v roce 2008

Výstavba 2008	Bytová	Občanská	Průmyslová
48	11	16	21

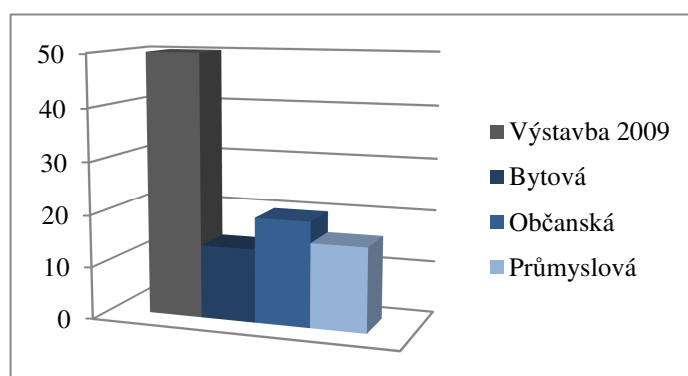


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

V roce 2008 se snížil počet zakázek na 48. Klesl počet občanských i bytových objektů a naopak vzrostl počet objektů průmyslových. Průmyslová výstavba vzrostla, zejména čerpáním dotací z fondů Evropské unie. Společnost Zlínské stavby, a.s. v tomto roce vybudovala nejvíce průmyslových výstaveb za období od roku 2007 až doposud.

Obr. 3.4 Přehled zahájených stavebních prací v roce 2009

Výstavba 2009	Bytová	Občanská	Průmyslová
50	14	20	16

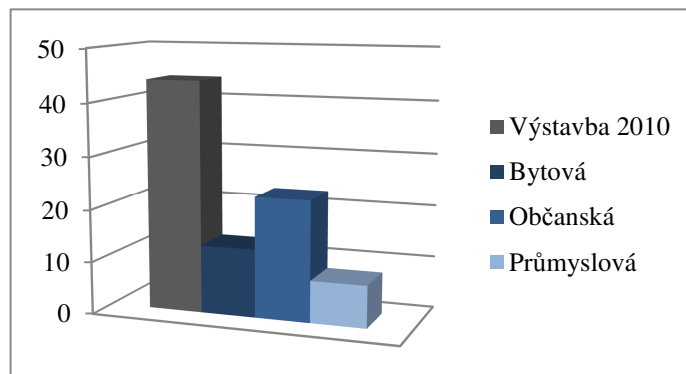


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Tento pracovní rok bylo realizováno nejvíce občanských objektů, s kladením důrazu na rekonstrukci základních škol a revitalizací veřejných prostranství okolních obcí. Z celkových 50 objednávek stavebních prací bylo 12 rodinných domů a 2 domy bytové. Průmyslová výstavba ke konci roku 2009 činila 16 stavebních operací.

Obr. 3.5 Přehled zahájených stavebních prací v roce 2010

Výstavba 2010	Bytová	Občanská	Průmyslová
44	13	23	8

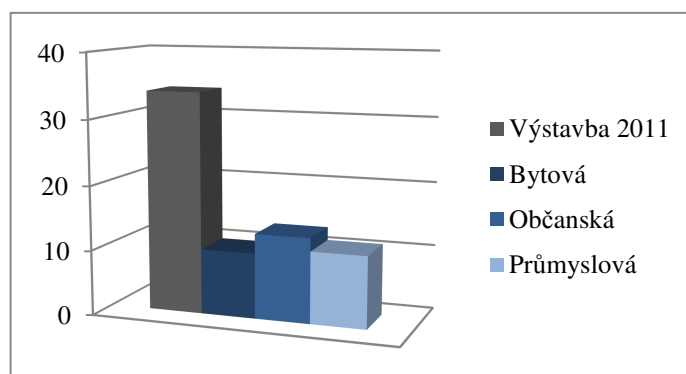


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Počet zakázek klesl na 44, občanská a bytová produkce se drží poměrně na stejných hodnotách, avšak hluboký propad zaznamenala produkce průmyslové. Dopady ekonomické krize zapůsobily na soukromé vlastníky průmyslových prostor. Podíl občanské výstavby pohybující se nad hranicí 50 % pracovních aktivit, vzrostl vzhledem k poptávce rekonstrukcí školních prostor.

Obr. 3.6 Přehled zahájených stavebních prací v roce 2011

Výstavba 2011	Bytová	Občanská	Průmyslová
34	10	13	11



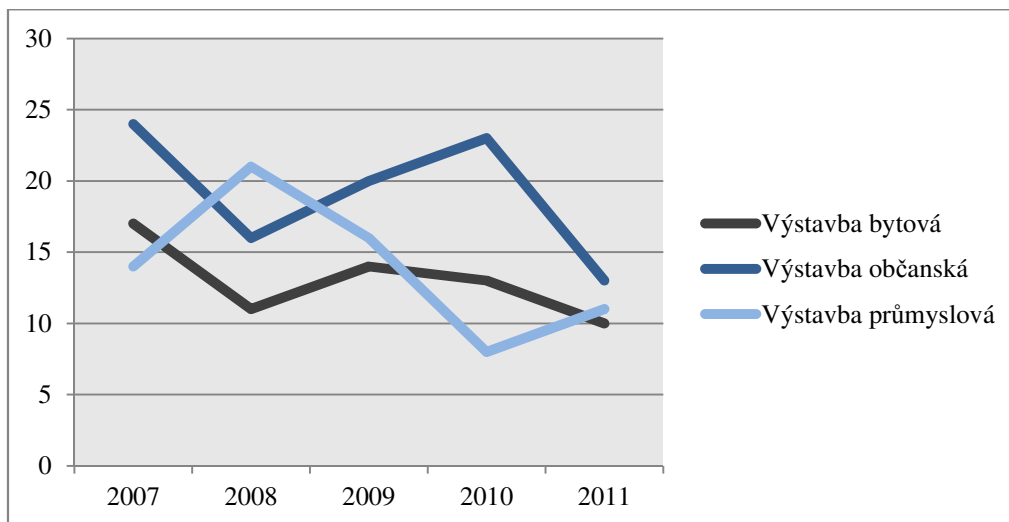
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Klesající tendence počtu zakázek i nadále pokračuje. V roce 2011 se produkce zastavila na čísle 34. Za sledovaných 5 let je tato hodnota vůbec nejnižší. O tento pokles stavebních

zakázek se nejvíce zasloužil oddíl občanská výstavba, kdy se počet ve srovnání předešlého roku snížil o 10 stavebních akcí.

Shrnutí zahájených stavebních prací

Graf 3.1 Přehled vývoje zahájených stavebních prací 2007 – 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě statistiky zahájených prací

Sledování vývoje výstavby započalo roku 2007. Právě roku 2007 společnost zaznamenala nejvyšší počet výstavby bytové a občanské. Křivka bytové a občanské výstavby následujícího roku poklesla. Naopak křivka počtu objektů průmyslové výstavby se roku 2008 dostává na svůj vrchol celého sledovaného období. Kladný vývoj do roku 2010 registruje křivka občanské výstavby, kdy roku 2011 výrazně klesá. Sklon křivky občanské výstavby takřka opisuje trend vývoje výstavby bytové s rozdílem poklesu roku 2010 a mírnějším vzestupem roku 2011. Společnost se v letech 2008 – 2010 potýkala s výrazným úpadkem stavební činnosti průmyslového charakteru. Celkově hladina výstavby od začátku sledovaného období poklesla.

„Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a jejich schopností.“

(Hospodářová, 2008, s. 15)

4. Analýza vnějšího prostředí společnosti

4.1 PEST analýza

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory jsou jedny ze základních vlivů, které působí na podnikatelskou činnost v ČR. Politické faktory, lze spíše chápat jako vlivy současné politické situace. Změny politické situace mohou způsobit snížení rozpočtu státních dotací stavebního průmyslu, čímž by mohlo dojít k poklesu zakázek společnosti. Pro Zlínské stavby, a.s. není důležitý export a import služeb, tudíž nestabilní vývoj politické situace ČR a tím způsobeno kolísání domácí měny, nemá přímo vliv na činnost společnosti. Zlínské stavby, a.s. se musí zákonitě řídit stanovenou legislativou, týkající se stavebního průmyslu a podnikání. Vztahy s dodavateli jsou pak upravovány dle obchodního zákoníku. Jelikož se společnost účastní převážně veřejných zakázek, je tedy nutností řídit se zákonem o veřejných zakázkách. Činnost společnosti je všeobecně upravena zákonem č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Dále činnost upravují prováděcí vyhlášky a regulace stavebních prací na správním území statutárního města Zlín.

Regulační soubor města Zlín zahrnuje regulaci:

- *Platného územního plánu* – regulace územního plánu určuje pojetí územního rozvoje obce, jeho prostorové rozmístění a zachování stylu výstavby
- *Dle územních studií* – územní studie je podrobnější rozbor a posouzení návrhů, možných řešení rozvoje území. Územní studie je charakterizována dle §30 stavebního zákona.
- *Architektonicko – urbanistických a regulačních studií* – stejně jako územní studie vytváří koncept a možná řešení územního rozvoje
- *Regulačních podmínek* – souvisí se stavebními pozemky, kterým nebyly zpracovány výše uvedené studie
- *Obecně závazné vyhlášky č. 8/2005* – o požadavcích pro umístování informačních, reklamních a propagačních zařízení ve znění a č. 13/2007 o místním poplatku za užívání veřejných prostranství
- *Hlavních zásad památkové péče* dle stavebního zákona č. 183/2006 Sb.

Těmito regulačními opatřeními se společnost řídí v případě výstavby na území města Zlín a jeho přilehlých částích. (*Regulace města Zlín*)

Do značné míry je tvorba zisku společnosti ovlivněna daňovou politikou státu. Významnou změnou působící na společnost Zlínské stavby, a.s. je změna snížené sazby DPH. Dle §47 zákona č. 235/2004 Sb. *U zdanitelného plnění nebo přijaté úplaty se uplatňuje snížená sazba daně ve výši 14 %*. Z této změny plyne vyšší finanční náročnost stavby pro konečného spotřebitele, což by v důsledku mohlo ovlivnit rozhodnutí zákazníka. Tato snížená sazba daně, se uplatňuje dle § 48 zákona o DPH, u bytové výstavby a dle § 48a zákona o DPH, u staveb pro sociální bydlení. Od 1.1.2012 nabyt účinnost režim přenesení daňové povinnosti ve stavebnictví § 92e zákona o DPH. (*Zákon o dani z přidané hodnoty*)

4.1.2 Ekonomické faktory

Ukazatel hrubého domácího produktu je nástrojem pro zhodnocení výkonosti ekonomiky v určitém státě. Registruje celkové hodnoty nově vytvořených statků a služeb v daném státě, určitém čase, a v peněžním vyjádření.

Tab. 4.1 Vývoj ukazatele HDP

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP (mld. Kč)	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 739,2	3 775,2	3 809,3
HDP (Kč na 1 obyvatele)	326 553	354 808	368 986	356 405	358 957	362 949
HDP (%; r/r)	7	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,7

Zdroj: ČSÚ, Statistiky: Makroekonomické údaje

Nejvyšší celková hodnota nově vytvořených statků a služeb byla zaznamenána v roce 2008, činila 3848,4 mld. Kč, což v důsledku tvořilo nejvyšší hodnotu HDP ve sledovaném období na 1 obyvatele. Meziroční změna vyjádřena v procentech, si v 5 letech sledovaného období zachovává kladnou hodnotu. V roce 2010 se stavebnictví účastnilo 7,2 procenty na tvorbě HDP. Dalším vlivem spadající do ekonomických faktorů je inflace. Pojem inflace je obecně charakterizována jako všeobecný růst cenové hladiny v čase. Vyjadřuje znehodnocení měny v určitém časovém období. Míra tohoto ukazatele je stanovena pomocí čistých cenových změn za pomoci indexů spotřebitelských cen, kdy cenové indexy srovnávají úroveň cen určitých výrobků a služeb ve dvou obdobích. Výrobky a služby se slučují do jednoho

tzv. spotřebního koše, míra inflace je tedy určena meziročním porovnáváním spotřebních košů. Spotřební koš obsahuje zboží potravinářské, nepotravinářské a služby. S meziročním nárůstem se obdobně zvyšuje i cena stavebního materiálu.

Tab. 4.2 Vývoj ukazatele míry inflace

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace (% , r/r, průměr)	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Zdroj: ČSÚ, Statistiky: Makroekonomické údaje

Míra inflace již od začátku sledovaného období, to je rok 2006 zaujímá rostoucí tendenci. Roku 2008 se meziroční růst inflace vyšplhal až nad hranici 6 %. Roku následujícího poklesla na 1 % a v letech následujících pokračuje v rostoucí tendenci. V důsledku zvyšování inflace, dochází ke znehodnocení měny a k následnému zvyšování cen výrobků a služeb. Míra inflace působí na zahraniční obchod, mzdovou politiku společností a důchodovou politiku státu. Na společnost Zlínské stavby, a.s. působí především nárůst cen stavebního materiálu, služeb spojených s výstavbou a nárůst mezd zaměstnanců.

Na ekonomický rozvoj do značné míry působí faktor nezaměstnanosti. Obecná míra nezaměstnanosti vystihuje procentuální podíl všech nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Míra dlouhodobé nezaměstnanosti udává podíl osob bez zaměstnání déle než 1 rok. Základna pro zjištění dlouhodobé nezaměstnanosti se skládá z osob s jedním nebo hlavním zaměstnáním a s celkovým počtem nezaměstnaných osob.

Tab. 4.3 Vývoj ukazatelů nezaměstnanosti

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obecná míra nezaměstnanosti (% , průměr)	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	-
Míra dlouhodobé nezaměstnanosti (% , průměr)	3,9	2,8	2,2	2,0	3,0	-

Zdroj: ČSÚ, Statistiky: Makroekonomické údaje

Hodnota ukazatele obecné míry nezaměstnanosti se v roce 2006 rovnala 7,1 %. V následujících dvou letech míra obecné nezaměstnanosti poklesla na nejnižší hodnotu sledovaného období, 4,4 %. V roce 2009 a 2010 nezaměstnanost roste a její obecná míra dosahuje roku 2010 nejvyšší hodnoty v období od roku 2006. Podíl osob, které nejsou

v zaměstnání, déle než 1 rok od roku 2006 klesal z počáteční hodnoty 3,9 %, až do roku 2009 na hodnotu 2 %. V roce 2010 stoupl i podíl dlouhodobě nezaměstnaných obyvatel.

S rostoucí mírou nezaměstnanosti, se zvyšuje počet uchazečů na jednu pracovní pozici. Za těchto podmínek si může společnost vybírat uchazeče, kteří budou nejlépe splňovat požadované kritéria zaměstnavatele.

Tab. 4.4 Vývoj ukazatelů mezd

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrná hrubá nominální mzda (% , r/r)	6,6	7,2	7,8	3,3	1,9	2,2
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	19536	20947	22592	23353	23794	24318

Zdroj: ČSÚ, Statistiky: Makroekonomické údaje

Průměrná hrubá měsíční mzda od začátku sledovaného období roste, počáteční hodnota byla 19 536 Kč, konečná a nejvyšší hodnota byla registrována v roce 2011, 24 318 Kč. Růstem mezd se zvyšuje kupní síla zákazníků, která se projeví zvýšením poptávky po výrobcích a službách. Neustálým zvyšováním průměrných mezd, se zvyšují mzdové náklady společnosti.

Měnové kurzy jsou dalším faktorem ovlivňující výkonnost podniku. Posílení domácí měny na úkor zeslabení měny zahraniční, nese rozporuplné důsledky. Při posílení domácí měny, se produkty vývozu zdají být pro zahraniční dodavatele drahými a hrozí snížení stavu exportu. Naopak, při oslabení kurzu české koruny musí podniky využívající importu vynakládat více peněžních prostředků na produkty a služby pocházející ze zahraničí.

Tab. 4.5 Vývoj měnového kurzu

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CZK/EUR (Kč, průměr)	28,343	27,762	24,942	26,445	25,290	24,586
CZK/USD (Kč, průměr)	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688

Zdroj: ČSÚ, Statistiky: Makroekonomické údaje

Česká koruna byla roku 2006 vůči porovnávaným měnám nejslabší. Do roku 2008 domácí měna posilovala, avšak roku 2009 došlo k výraznějšímu posílení zahraničních měn. Na rozdíl od eura, americký dolar posiloval i v roce 2010. Od roku 2006 – 2011, byl právě roku 2011 vyčíslen nejnižší kurz eura vůči české koruně.

4.1.3 Sociální a demografické faktory

Životní úroveň obyvatelstva úzce souvisí se sociálním, demografickým a kulturním vývojem. Stavební činnost je ovlivňována strukturou společnosti a sociální skladbou spoluobčanů na území ČR. Demografický vývoj je definován změnou věkové struktury. Od roku 2005 roste počet obyvatel, ke konci roku 2010 žilo v České republice 10 517 247 obyvatel. Značným vlivem nárůstu obyvatelstva je porodnost a úmrtnost. Počet nově narozených dětí od roku 2005 stoupá, v roce 2008 se růst porodnosti zastavil a v následujících 2 letech počet novorozených občanů mírně pokles. Úmrtnost obyvatel mírně rostla, roku 2009 byl zaznamenán výkyv, v podobě vyšší úmrtnosti. Pokles úmrtnosti byl zaznamenán pouze v jednom roce sledovaného období, tj. rok 2010.

Dalším faktorem ovlivňující stavební produkci je složení věkové struktury obyvatelstva.

Tab. 4.6 Vývoj populace

Počet obyvatel (v tis. osob)	2006	2007	2008	2009	2010
0 - 14	1 480	1 477	1 480	1 494	1 518
15 - 64	7 325	7 391	7 431	7 414	7 379
65 a více	1 482	1 513	1 556	1 599	1 636

Zdroj: ČSÚ, Česká republika od roku 1989 v číslech: Obyvatelstvo

Ve vývoji populace dochází k demografickému stárnutí obyvatelstva, což může mít v budoucnu negativní důsledky v podobě poklesu ekonomicky aktivních obyvatel. Společnost Zlínské stavby, a.s. nejvíce zajímá věková skupina od 15 do 64 let, tedy ekonomicky aktivní obyvatele a to kvůli finanční náročnosti stavebních prací.

Tab. 4.7 Vývoj populace (%)

Počet obyvatel (v %)	2006	2007	2008	2009	2010
0 - 14	14,4	14,2	14,1	14,2	14,4
15 - 64	71,2	71,2	71,0	70,6	70,1
65 a více	14,4	14,6	14,9	15,2	15,5

Zdroj: ČSÚ, Česká republika od roku 1989 v číslech: Obyvatelstvo

Nejméně zájmová skupina, věk od 0 – 14 kolísá v rozmezí od 14,1 % do 14,4 %. Procentuální podíl populace v produktivním věku je příznivý, pohybuje se nad hranicí 70 %. Nepříznivým faktem je postupný nárůst obyvatel osob starších 65 let, právě na úkor snížení počtu

ekonomicky aktivního obyvatelstva. V důsledku klesající tendence podílu ekonomicky aktivního obyvatelstva je možný pokles stavebních produkce v ČR.

4.1.4 Technologické faktory

Vlivem vědy a výzkumu dochází k rozvoji a inovacím ve stavebních mechanizacích a technologiích. Díky modernější technice stavební podniky dosahují vyšší produktivity práce, vyšší kvality provedené práce, či eliminují a šetří výrobní náklady. Z těchto hlavních důvodů investují podniky i stát do výzkumu a vývoje. Roku 2010 činily výdaje na vědu a výzkum 53 099 mil. Kč. Tyto vynaložené prostředky byly rozděleny mezi 5 základních vědních oblastí. Nejvyšší suma byla investována do podnikatelského sektoru, ve výši 36 623 mil. Kč, do státního sektoru bylo investováno 11 469 mil. Kč.

Tab. 4.8 Výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru

Výdaje (v mil. Kč)	2010
Přírodní vědy	4227
Technické vědy	29089
Lékařské vědy	2243
Zemědělské vědy	582
Sociální a humanitní vědy	482
Celkem	36623

Zdroj: ČSÚ, Česká republika od roku 1989 v číslech: Vývoj, výzkum informační technologie

V dnešní době technologického vývoje, je internet nástrojem rychlého přenosu informací. Ke konci roku bylo registrováno 56 % domácností připojených k internetu. Je tedy nutné dbát na internetovou prezentaci společnosti, což může být klíčovým faktorem úspěchu společnosti.

Tab. 4.9 Podíl domácností s připojením k internetu

Podíl domácností s připojením k internetu (v %)	2006	2007	2008	2009	2010
	26,7	32,0	41,7	49,2	56,0

Zdroj: ČSÚ, Česká republika od roku 1989 v číslech: Vývoj, výzkum informační technologie

4.2 Analýza konkurenčních sil

4.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Zlínské stavby, a.s. se účastní celorepublikových veřejných zakázek. Zde uplatňuje agresivní strategický plán v podobě získávání nových zákazníků mimo Zlínský kraj a operuje tak na konkurenčním území v jiných krajích. Významným krokem bylo roku 2011 založení odštěpného závodu v Praze, ve snaze rozvoje činnosti v kraji Praha a Středočeský kraj. Naopak společnost zaujímá i strategii obrannou, kdy si chrání, udržuje a zároveň rozvíjí zákaznickou základnu Zlínského kraje. Cílem společnosti je spokojenost účastněných smluvních stran, jak dodavatele, tak odběratele. Výhodou společnosti Zlínské stavby, a.s. je udržení nízké hladiny cen stavebních prací. Vedení společnosti vsází na cenovou válku.

Konkurence

Zlínské stavby, a.s. se každou pracovní příležitostí setkávají se svými stavebními rivaly. Společnost dokáže identifikovat své hlavní konkurenty, jelikož zprostředkovatel veřejné zakázky podává informace o stavebních subjektech účastnících se výběrového řízení. Hlavní konkurenti mapují shodně stavební příležitosti a téměř ve všech případech veřejných zakázek společnost Zlínské stavby, a.s. zápolí se stejnými stavebními podniky.

Výčet hlavních 5 konkurentů Zlínského kraje:

Zlínstav, a.s.

Datum vzniku: 1990
Počet závodů: 4
Počet zaměstnanců: 200

MANAG, a.s.

Datum vzniku: 1991
Počet závodů: 2
Počet zaměstnanců: 400

ROVINA, a.s.

Datum vzniku: 1996
Počet závodů: 5
Počet zaměstnanců: 250 – 500

Javorník – CZ - PLUS

Datum vzniku: 2000
Počet závodů: 2
Počet zaměstnanců: 50 - 250

TM stav, spol. s r.o.

Datum vzniku: 2003

Počet závodů: 1

Počet zaměstnanců: 50 - 250

Veřejná zakázka je přiřazena subjektu, jehož nabídka na stavební zakázku nejvíce vyhovovala požadavkům zákazníka.

4.2.2 Hrozba substitučních výrobků

Stavební průmysl se nepotýká s hrozbou přímého substitučního výrobku. Dle rozpočtu investora je předem nadefinována cena a typ stavebního materiálu. Jako substitut lze považovat nahrazení plánovaného objektu jiným objektem. Změna komponent stavby, tedy stavebního materiálu, lze také považovat za jistý substitut. Jelikož společnost Zlínské stavby, a.s. neustále sleduje stavební trendy, technologie a novinky na trhu je připravena přizpůsobovat se výrobním požadavkům zákazníka. Při získání zakázky je před zahájením stavebních prací, vše smluvně dohodnuto a investor je plně seznámen s možnostmi a kapacitami stavební společnosti.

4.2.3 Hrozba vstupu konkurenčních podniků

Hrozba vstupu konkurenčních podniků je ovlivněna rozsahem stavební produkce konkrétní stavební firmy. Zlínské stavby, a.s. neohroží vstup velkého podniku, který se účastní megalomanských stavebních projektů developerských společností, neboť by nebyla v pozici generálního dodavatele schopna zajistit náležitě stavební práce pokrytím vlastní kapacitou. Společnost se převážně účastní veřejných zakázek, které jsou vymezeny zákonem o veřejných zakázkách a vytváří bariéry pro nově začínající stavební subjekty. Hrozbou posledních let se pro stávající podniky stala možnost zahraničních subjektů vstoupit na stavební trh ČR.

4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Zde hraje významnou roli opět velikost a rozsah stavebního podniku a jeho produkce. Podniky zabývající se stavebními zakázkami větších rozsahů vyhledávají přímo výrobce poptávaných produktů. Naopak podniky účastníci se menších stavebních zakázek si své dodavatele vyhledávají v řadách distribučních sítí a kamenných obchodů se stavebninami,

odebírají v menším množství a kvůli kapitálové náročnosti, či kupříkladu absenci skladových prostor ztrácí výhodu množstevních slev.

Dodavatelé

Dodavatele si stavební společnost Zlínské stavby, a.s. volí podle poskytované kvality, ceny produktů a služeb. Společnost se snaží neodebírat stavební materiál z velkoobchodů, či obchodních řetězců. Produkty potřebné ke stavební činnosti jsou převážně poptávány přímo u výrobců, snižují se tak náklady na materiál v podobě režijní přírážky velkoobchodů. Poptávka je individuální, vztahuje se vždy na určitou zakázku. S rozsahem stavební činnosti souvisí i ceny stavebního materiálu. Výrobci mohou poskytovat množstevní a věrnostní slevy. Společnost Zlínské stavby, a.s. ve vztahu s dodavateli zaujímá silnou pozici kupujícího. Nabídky na dodávku stavebního materiálu a služeb určité zakázky rozesílá dodavatelům, kteří zpětně zasílají ceny platné při potencionální spolupráci. Množství materiálu potřebného k realizaci je předem definován výkazem výměr, dokumentem stanovující typ materiálu, množství, měrné jednotky a rozsah produkce. Probíhá stimulace dodavatelů s cílem snížení cen a poté odběr materiálu od nejlevějšího výrobce. Výrobce se zároveň musí prokázat výpisem ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů, a to z důvodu prokázání kvality poskytovaných produktů.

Tab. 4.10 Přehled hlavních dodavatelů stavebního materiálu

Dodavatelé stavebního materiálu	
ZAPA beton, a.s.	betonové směsi
Taš - Stappa beton, spol. s r.o.	betonové směsi
LB Cemix, s.r.o.	stavební hmoty
CEMEX Czech Republic, s.r.o.	stavební hmoty
TRADIX UH, a.s.	prodejna stavebních materiálů
Stavebniny Šenovský	prodejna stavebních materiálů
Ferona, a.s.	hutní materiál
DOBET, spol. s r.o.	kamenivo
Wienerberger cihlářský průmysl, a.s.	zdivo
LASSESBERGER, s.r.o.	obklady, dlažby

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Totéž platí pro dodávky technologií, stavebních komponentů a služeb s nimi spojenými. Společnost Zlínské stavby, a.s. využívá externí pracovní síly uvedeny v tabulce č. 4.11.

Tab. 4.11 Dodavatelé služeb a technologií

Dodavatelé služeb a technologií	
KLIMASTAV, s.r.o.	vzduchotechnika
František Saňák	zdravotechnika
František Saňák	ústřední vytápění
NWT Computer, s.r.o.	elektroinstalace

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Pro kompletaci stavebních produktů je nutná potřeba dodávek stavebních komponentů a jejich následná montáž dodavatelem.

Tab. 4.12 Dodavatelé služeb a stavebních komponentů

Dodavatelé služeb a stavebních komponentů	
Martin Vaněk	zámečnické konstrukce
Zlínmat, s.r.o.	klempířské konstrukce
Zlínmat, s.r.o.	střešní krytiny
NOVÉ OKNO, s.r.o.	okna, dveře
L.S.P. Zlín, spol. s r.o.	opláštění ocelových hal

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Vedení společnosti se snaží udržet dobré a dlouhodobé vztahy s dodavateli. Dobré a dlouhodobé vztahy zajišťují efektivnější toky materiálu a služeb, což vede k samotnému zlepšení procesu výstavby.

4.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Stavební trh je oproti ostatním trhům komerční produkce specifický. Stavební zakázky jsou realizovány převážně pro již předem známého zákazníka, naproti tomu trhy komerční produkce vyrábí produkty masově, pro široký okruh bez ohledu na preference individuálního zákazníka. Společnosti Zlínské stavby, a.s. je v mnoha případech poskytována pracovní činnost a příjem jediné zakázky i po několik let, je tudíž nutné uspokojovat všechny stanovené požadavky zákazníka.

Zákazníci

Zákazníci jsou soukromé firmy, investiční společnosti, jednotlivci z řad spoluobčanů i zástupci veřejného sektoru. Kupní síla zákazníků je ve stavebním průmyslu vysoká, neboť si

mohou vybírat dodavatele stavební činnosti, dle svých preferencí. Zadávání zakázky se provádí v následujících možných způsobech:

- formou veřejné zakázky
- soutěž soukromého investora
- přímé zadání společnosti

Veřejná zakázka je v mnoha případech financována z dotačních fondů a stavební podnik jako dodavatel nesmí být přímo určen. Zákazníci jsou zastoupeni v řadě podniků v soukromém vlastnictví, kterým je poskytována podpora rozvoje podnikání z fondů Evropské unie (dále jen EU). Dalšími zákazníky jsou obce a města čerpající dotace na základě zvýšení životní úrovně obyvatelstva. Těmto specifickým zákazníkům jsou poskytovány jak státní dotace, tak dotace EU.

Podniky v roli dodavatele se v případě zájmu stavební činnosti musí účastnit výběrového řízení, které je zprostředkováno společností zabývající se čerpáním a dostupností rozvojových fondů. Na základě zadávací dokumentace dodavatel zpracuje nabídku a následně ji předkládá tzv. zprostředkovateli. Nabídka je prioritně hodnocena dle ekonomické výhodnosti. Ta zahrnuje cenu, dobu výstavby, záruku nebo sankce za nesplnění termínu výstavby. Ve většině případů se jedná o kombinaci těchto kritérií. Dalšími faktory, dle kterých je zakázka hodnocena, jsou smluvní podmínky a prokázání kvalifikace.

V druhém způsobu zadání zakázky je zákazník pojat jako soukromý investor, který nečerpá podporu fondů EU a státního rozpočtu. Soutěž soukromého investora probíhá obdobně jako zakázka veřejná. Na základě výběrového řízení, tentokrát zpracovaného investorem si dle preferencí a kritérií zvolí dodavatele stavebních prací.

V případě přímého oslovení společnosti zadavatel, tedy zákazník oslovuje konkrétního stavebního producenta. Způsob je založen na vztazích s dodavatelem stavebních prací, spolupráci v minulosti a referencích. Tento způsob zadání zakázky tvoří jen procento ze zakázek společnosti. Tyto zakázky jsou charakterizovány jako stavební akce malého rozsahu. (*interní dokumenty*)

Statistika zakázek

Tab. 4.13 Statistika zakázek 2007 - 2011

Výstavba	Veřejná zakázka	Soukromý investor
2007	35	20
2008	30	18
2009	34	16
2010	26	18
2011	13	21
celkem	138	93

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Za posledních 5 let činnosti společnost Zlínské stavby, a.s. realizovala 231 stavebních objektů, z toho 138 veřejných zakázek a v 93 případech byl v roli zákazníka soukromý investor. Tabulka č. 4.13 uvádí způsob uhrazení stavebního díla. Z celkového počtu 231, bylo 59,7 % hrazeno pomocí dotací a zbylá část 40,3 % byla financována platebními prostředky soukromých investorů. V letech 2007 – 2010 tvoří veřejné zakázky nadpoloviční většinu výstavby. Roku 2011 byly všechny výstavby typu bytové a průmyslové financovány bez podpory dotací a převyšují hodnotu zakázek veřejných.

Spokojenost zákazníků je prioritou, proto se společnost snaží udržet vysokou kvalitu za přijatelnou cenu pro zákazníka, to vše s ohledem k bezpečnosti na pracovišti a šetrnosti k životnímu prostředí.

5. Analýza vnitřního prostředí podniku

5.1 Marketingové a distribuční faktory

V současnosti se společnost účastní sponzorských kampaní sportovních klubů Zlínského kraje. Účelem kampaně je kulturní a sportovní rozvoj Zlínského kraje. Hlavním cílem je získání zákazníků z řad spoluobčanů. Touto podporou si společnost ve styku s veřejností udržuje *pozitivní image*, která se odráží získáváním nových zákazníků při rekonstrukci a výstavbě rodinných domů. Od roku 2007 až do roku 2010 vždy převyšovala hodnota veřejných zakázek hodnotu zakázek soukromých. Právě u zakázek veřejných není potřeba vynaložených prostředků na zviditelnění podnikatelského subjektu, nicméně by kladení důrazu na propagaci mohlo mít pozitivní účinky na navýšení příchodu soukromých investorů. To závisí vždy na sestavení propagačního prostředku. Faktory, ovlivňující tvorbu reklamy jsou kupříkladu:

- zákazník
- cena
- média
- rozsah propagace
- design

Proto je nutné sledovat nové trendy oslovení zákazníků a řídit se výše uvedenými faktory, které jsou důležité pro vytvoření efektivního spojení se zákazníky.

Největším prohřeškem společnosti je nepřílišná komunikace prostřednictvím internetových stránek, kdy nahlédnutí na internetové stránky společnosti tvoří komplexní pohled na společnost.

Internetová prezentace

Zlínské stavby, a.s. provozují internetové stránky www.zlinskestavby.cz. Ty poskytují základní informace, jako jsou: historie, současnost, certifikace a politika společnosti. V roce 2010 prošly internetové stránky restrukturalizací z důvodu jejich zastaralosti jak z pohledu informačního tak designového. Došlo k aktualizaci stavebních referencí, pracovní techniky, foto-galerie. Nové stránky přinesly výrazné zlepšení z hlediska osobního přístupu k potenciálnímu zákazníkovi. Cílem nových stránek byl nový design, aktualizace dat a příjemnější uživatelský přístup. Webové stránky nejsou plně využity a neklade se důraz na

jejich propagaci. V dnešním světě informačních toků je internetová prezentace velmi důležitá. Jde o určitou image společnosti, na kterou by měl být kladen důraz v budoucnosti.

5.2 Faktor výroby a řízení výroby

Cenová úroveň výrobních nákladů se liší individuálně s každou zakázkou. Ceny jsou ovlivněny průzkumem cen dodavatelů, vztahy s dodavatelskými jednotkami a odebíraným množstvím. Nelze tedy hovořit o přesném cenovém zvýhodnění výrobních prostředků ve vztahu s konkurencí. Úroveň výrobních nákladů závisí na vyjednávacích schopnostech pověřených osob a vedení společnosti. Ve snaze maximalizace zisku společnost Zlínské stavby vyhledává nejlevnější dodavatele. Dodávky také probíhají s ohledem místa stavební zakázky. Pověření zaměstnanci kalkulují cenu výrobních prostředků a cenu dopravy na staveniště. Pro ověření kvality se dodavatelé prokazují certifikačními listinami a výpisem seznamu kvalifikovaných dodavatelů. Za kvalitu je ve společnosti Zlínské stavby, a.s. odpovědný vedoucí úseku managementu kvality. Jeho úkolem je administrativní a věcné prověření dodavatelů, účast a hodnocení kontrolních dnů na staveništi a v neposlední řadě je kontrolním orgánem pro dodržování ochrany životního prostředí.

Flexibilita výroby je zajištěna více pracovními skupinami, které operují případně na více pracovních místech. V případě získání zakázky nad limit pracovních kapacit, by společnost využila možnost spolupráce s jiným stavebním subjektem a vstoupila do vztahu subdodavatelského.

Mezi hlavní klíčové faktory patří zejména kvalitní pracovní pomůcky a stabilní technická základna, bez kterých je zpravidla zapříčiněn pokles výkonnosti pracovníků a zvyšování nákladů v podobě ceny nájmu výrobní a dopravní techniky. Společnost Zlínské stavby, a.s. je charakteristická vysokou úrovní mechanizace, která je potřebná při plnění stavebních prací. Od počátku existence společnosti Zlínské stavby, a.s. narůstá počet vozidel, proto byla v roce 1997 zřízena dílna sloužící pro údržbu a opravu automobilů a mechanizace. Ke konci roku 2011 společnost vlastnila 34 osobních a 14 nákladních automobilů. S narůstajícím počtem vozů, nákladů s nimi spojenými a následné ztráty přehledu o pohybu vozidel se vedení společnosti rozhodlo o zavedení monitorujících jednotek GPS. GPS jednotka je monitorující zařízení, které je nainstalováno v automobilech. Podává informace o poloze vozidla, pohybu, trase jízdy a kontrole spotřeby pohonných hmot. Tímto online sledováním se snižují nejen náklady pohonných hmot, ale i náklady mzdové. Sledování zamezuje možnost dříve nekontrolovatelných osobních jízd. GPS určuje doby jízd, které jsou nezbytně nutné

při tvorbě mzdového ohodnocení řidičů. Jelikož se stavební dělníci přepravují automobily společnosti, GPS tvoří základ pro snadné určení příjezdů, odjezdů na staveniště a následné výměry odpracovaných hodin. Do budoucnosti je online sledování užitečným nástrojem snižování nákladů.

5.3 Faktory podnikových a pracovní zdrojů

Správní budova zastřešuje prostory vedoucích pracovníků. Rekonstrukce a nástavba hlavní budovy společnosti vytváří image a příjemné prostředí pro zaměstnance i klienty.

Za více než patnáctileté působení společnosti byla organizační struktura upravována do konečné, současné podoby. Z hlediska zkvalitnění komunikace mezi členy organizační struktury byl roku 2011 vytvořen informační systém společnosti STAV - IS. Plní funkci řídicí a kontrolní. Jednotlivá střediska mohou komunikovat prostřednictvím tohoto softwaru. Zadávat příkazy a následně monitorovat procesy. Tento software zamezuje přebytkové plýtvání nákladů, a to především v logistických procesech. Logistika byla jedním z hlavních problémů společnosti, kdy se nekontrolovatelně zvyšovaly náklady podniku.

Vedení společnosti každoročně vypisuje tematické plány školení, kterých se musí pracovníci povinně účastnit. Cílem školení je předávání zkušeností a informací vedoucích ke zkvalitnění a zvýšení výkonnosti pracovních sil společnosti. Ve výstavbě je nyní školicí centrum společnosti, které bude zajišťovat prostory pro nutná školení. Školící centrum je dle projektové dokumentace rozděleno na výukové prostory a dílny. Nyní probíhají pouze školení interní týkající se bezpečnosti, jde například o školení požární ochrany, školení o rizicích na stavbě, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Dále se vedoucí zaměstnanci účastní externích školení v podobě multimediální výuky stavebních softwarů potřebných ke kalkulaci realizovaných stavebních prací. Společnost vytváří pracovní podmínky vhodné pro seberealizaci svých zaměstnanců. Svým zaměstnancům a pracovníkům poskytuje speciální benefity v podobě pobytů v hotelu Razula nacházejícím se ve Velkých Karlovicích, kde společnost vlastní 3 apartmány. Dále pak zahraniční dovolená v karavanech společnosti a nebo odpočinkem ve vinném sklepě, který je vlastnictvím spolumajitele společnosti.

Pracovníci jsou rozděleni do určitého seskupení, dále jen týmů. V týmu musí být zastoupeny všechny profese potřebné pro danou stavební zakázku. Musí proto být schopny vykonávat dané realizace, demolice svépomocí, bez kooperace s další skupinou. Jde tak o efektivnější využití lidského kapitálu. Prováděné práce úzce souvisí s výší nákladů vynaložených

na zakázku. Celý tým na pracovišti je pečlivě střežen dozorovým orgánem. Zde je dozorovým orgánem technickohospodářský pracovník tzv. stavbyvedoucí, který má za úkol pružně reagovat na nahodilé situace, efektivně zabraňovat zvyšování nákladů např.: špatné provedení práce a následné vykonání úkonu znovu. Není to tedy jen dozorový orgán, ale zároveň vedoucí pracovník. Toto tzv. jestřábí oko dozírá a řídí celý proces pracovních činností od zahájení až po dokončení stavby. Všechny činnosti se vztahují k určitým normám, které v rámci úspory nákladů nesmí být překročeny. Nejdůležitější je však dodržení termínů ukončení práce v požadované kvalitě za předem smlouvanou částku. S plynoucí kompetencí zadávat úkoly, zde koresponduje i plná odpovědnost. Neúspěch skupiny není připsán týmu dělníků, ale jen tomuto jednotlivci. Špatné rozhodnutí řídicího pracovníka může společnost připravit i o miliony. Musí mít tedy patřičné zkušenosti s vedením skupiny z hlediska psychologie, tak odborné znalosti nabyté vzděláním a následnou praxí. Stavbyvedoucí také rozhoduje o výši odměn pro členy svého týmu.

Rozhodující kritéria jsou:

- pracovní nasazení
- preciznost
- rychlost
- styl provedení

Zvyšování nákladů a zvýšení pravděpodobnosti neúspěchu nemusí vždy vyplývat ze špatného řízení. Manuální pracovníci mohou pochybit vykonáním svého úkonu. Absolvují tedy odborné kurzy, školení, které by měly zdokonalit jejich činnosti na pracovišti.

5.4 Faktory finanční a rozpočtové

Stav kapitálové výše a struktury značně ovlivňuje stavební příležitosti, jelikož se stavebními pracemi souvisí určitá kapitálová náročnost. Rozbor faktorů finančních a rozpočtových je nástrojem pro zjištění finančního zdraví podniku. Při realizaci kapitálově náročného objektu investor zpravidla vyžaduje výpočty poměrových ukazatelů, převážně ukazatel likvidity, ziskovosti a zadluženosti, které tvoří rychlý přehled o finančním stavu podniku, doplňován obraty společnosti za časový úsek, obvykle 3 let. (*Interní dokumenty*)

Tab. 5.1 Obrat společnosti v letech 2007 - 2011

Rok	Obrat v Kč
2006	114 mil.
2007	126 mil.
2008	146 mil.
2009	164 mil.
2010	169 mil.
2011	155 mil.

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, * hodnota před uzavřením účetnictví 2011*

Obrat společnosti se vyvíjel pozitivně od začátku sledovaného období, to je rok 2006 až po rok 2010. Roku 2011 bylo dokončeno 28 stavebních zakázek z celkového počtu 34 zakázek. Nedokončených 6 stavebních akcí se tedy promítne do obrátů let následujících. Právě nedokončené zakázky roku 2011 se pokládají za stavby velkého rozsahu a působí tak na výši a mírný pokles hodnoty obrátu v tomto roce. V roce 2011 byl zaznamenán pokles stavební výroby obecně v celorepublikovém měřítku, poklesl i počet vydaných stavebních povolení.

5.4.1 Finanční analýza

5.4.1.1 Analýza trendů – horizontální analýza

Horizontální analýza rozvahy

Ve srovnání podnikatelské činnosti roku 2006 a 2007 se aktiva společnosti zvýšila o 53,14 %. Dlouhodobý majetek a oběžná aktiva zaznamenala nárůst v hodnotě těsně nad hranicí 50 %. U oběžných aktiv se za 55,52 % růst položky nejvíce zasloužil rapidní navýšení pohledávek z obchodních vztahů, přesně 903,88 %. V roce 2007 společnost téměř eliminovala nedokončenou výrobu a polotovary, položka byla snížena o 2,714 mil. Kč. Vlastní kapitál společnosti vzrostl o 40,45 %. Největší změnu v cizích zdrojích společnosti zaregistrovala položka závazky k zaměstnancům, jež nárůst činil 447,37 %. Kromě závazků se společnost potýkala s 393,29 % navýšením závazků vůči státu v podobě daňových závazků a dotací. Výraznou změnu zaznamenala i položka časového rozlišení, přesněji výdaje příštích období,

navýšení o 458,82 %. Další rok a porovnání s rokem předešlým, vztah 2007 a 2008 nese jen mírné navýšení strany aktiv a pasiv. Klesá hodnota dlouhodobého majetku, jelikož společnost prodává veškeré stavby, část pozemků, samostatných movitých věcí i nadpoloviční většinu nedokončeného dlouhodobého majetku společnosti. O zvýšení oběžných aktiv se zapříčinil astronomický nárůst nedokončené výroby a polotovarů 5232,86 %. Oproti předešlému porovnávanému období se opět navyšuje položka peníze o 498 000 Kč. Nejvýraznější změny na straně pasiv se odehrály ve snížení závazků vůči státu a dále pak 76,40 % nárůst výsledku hospodaření minulých let. Kromě závazků vůči státu a položky závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, mají ostatní položky závazků rostoucí charakter. V období 2008 – 2009 vzrostla hodnota nedokončeného dlouhodobého majetku na 506 000 Kč, což bylo jediným výrazným a kladným faktem položek dlouhodobého majetku. V kolonce oběžných aktiv došlo k stoprocentnímu snížení položky stát – daňové pohledávky a položky dohadné účty pasivní. V celém sledovaném období, letech 2006 – 2010, dochází právě roku 2009 k nejvyššímu nárůstu na bankovním účtu společnosti, kdy na konci účetního období hodnota činila 13,936 mil. Kč. V rostoucí tendenci od roku předešlého pokračuje další vzrůst závazků vůči věřitelům. V tomto roce klesá využití dlouhodobých bankovních úvěrů, ale naopak vznikl krátkodobý bankovní úvěr ve výši 15 mil. Kč. V posledním roce 2010 přechází změna aktiv a pasiv do záporné hodnoty. Společnost kompletně eliminuje nedokončený dlouhodobý majetek. Hodnota oběžných aktiv se propadla o 34,99 %, kdy se kromě položek krátkodobých poskytnutých záloh, peníze a časové rozlišení pohybují v záporných hodnotách. Nejvýznamnější nárůst registrovala položka peníze, nárůst přesně o 1150,93 %. Vlastní kapitál pokračuje v rostoucím trendu, díky každoročnímu navýšení položky výsledek hospodaření minulých let. Cizí zdroje společnosti v roce 2010 klesly téměř o polovinu hodnoty roku 2009. Společnost roku 2010 vyplatila celou dlužnou částku svým věřitelům a zároveň snížila závazky z obchodních vztahů. Krátkodobý bankovní úvěr, který byl společnosti poskytnut v roce 2003, byl ponížen o více než polovinu a hodnota dlouhodobých bankovních úvěrů poklesla o 36,45 %. Metodika propočtu je součástí přílohy č. 3 a 4.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Výkony společnosti se od roku 2006 do roku 2007 zvýšily o necelých 11 %. Vlivem zvýšení počtu zaměstnanců společnosti se zvýšily tržby. Ve vztahu k výkonům se snížil podíl

využívaných služeb. Naopak se zvyšovaly osobní náklady společnosti, nejvýrazněji sociální náklady o 1260 %. S rostoucí produkcí společnosti, se zvyšovala i spotřeba materiálu a energie přesně o 81,71 %. Nepatrně se navýšila hodnota tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Zvýšením závazku a využívání bankovních úvěrů se projevilo ve výsledku finančního hospodaření společnosti. Výsledek hospodaření po zdanění se bez 2,19 %, takřka zdvojnásobil. Tržby společnosti vlastních výrobků a služeb vzrostly pouze nepatrně, nedosáhly ani hodnoty 5 % navýšení. Položka změny zásob vlastní činnosti opět pokračuje v klesajícím trendu, tentokrát o 504,86 %. V roce 2008 se snížil počet stavebních objektů. Zvyšoval se rozsah stavebních objektů, což si vyžádalo navýšení spotřeby materiálu, energie i využívání externích služeb. Osobní náklady mají kromě sociálních nákladů klesající charakter. Daně a poplatky se již druhým rokem neustále navyšují, tentokrát o 254 tisíc Kč. Rostoucím tempem se vyvíjí i odpisy majetku společnosti. Jelikož společnost v roce 2008 rozprodávala dlouhodobý majetek, nejvyšší nárůst tohoto roku generovaly tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Více než dvojnásobné navýšení zaznamenala položka nákladových úroků společnosti. Výsledek hospodaření vzrostl se srovnáním předešlého roku pouze nepatrně. Následující rok se zvýšil počet stavebních akcí. Dochází k nejvyššímu navýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb od roku 2006. V roce 2009 byl kladen důraz na kontrolu spotřeby materiálu. Dle výsledků se tento nástroj snížení nákladů stal efektivním, pokles položky spotřeba materiálu a energie o 26,94 %. Sociální náklady společnosti v tomto roce zaznamenaly prozatím nejmírnější nárůst v podobě necelých 4 %. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a služeb se roku 2009 dostávají do záporných hodnot. Snížením závazků z obchodních vztahů a bankovních úvěrů se snižují i nákladové úroky společnosti. Na konci roku 2009 nákladové úroky společnosti činily 715 000 Kč. Výsledek hospodaření opět vzrostl, nyní se nárůst pohybuje těsně pod hranicí 5,5 %. V posledním zkoumaném roce společnost vykazuje nejvyšší hodnotu obratu za celou dobu působnosti společnosti Zlínské stavby, a.s. 169,156 mil. Kč. Stavební činnost byla charakterizována svou materiální a energetickou náročností, hodnota položky těchto vlivů vzrostla o více než 8 mil. Kč. Naopak samotná realizace zakázek byla zastřešena více pomocí vlastních pracovních sil. Využívání externích služeb bylo sníženo, to způsobilo nárůst osobních nákladů společnosti. Odpisy dlouhodobého majetku společnosti si udržely od roku 2006 rostoucí trend. V procentech je viditelná změna v položce výnosové úroky, které vzrostly o 90 000 Kč. Zvýšení hodnoty výsledku hospodaření za běžné účetní období, se po dvou letech vyšplhalo na 24,75 %, což je navýšení o 978 000 Kč. Metodika propočtu je součástí přílohy č. 5.

5.4.1.2 Procentní rozbor - vertikální analýza

Vertikální analýza rozvahy

Podíl dlouhodobého majetku společnosti se v letech 2006 a 2007 změnil pouze nepatrně, nejvýraznější změnou bylo navýšení položky stavby o 11,09 % a snížení podílu poskytnutých záloh na dlouhodobý majetek. Oběžná aktiva se navýšila z 60,30 % na 61,24 %. V roce 2007 společnost nedisponovala vysokým množstvím nedokončené výroby a polotovarů, což zapříčinilo procentuální pokles u této položky. V důsledku očekávaných plateb ze stran odběratelů, vzniká v oběžných aktivech zvýšení podílu krátkodobých pohledávek. To se promítá ve snížení podílu platebních prostředků společnosti. Ve sledovaných dvou letech se zvýšil podíl cizích zdrojů, společnost se více potýkala s krátkodobými závazky. V roce 2007 došlo i k rozsáhlejšímu využití bankovních úvěrů a výpomocí s rozdílem nižšího procentuálního podílu oproti roku předchozím v důsledku absolutního navýšení pasiv společnosti. V roce 2008 se zvýšil podíl oběžných aktiv z 61,24 % na 76,02 %, na úkor snížení podílu dlouhodobého majetku z 38,31 % na 23,19 %. O snížení podílu dlouhodobého majetku se zasloužil především prodej pozemků a staveb společnosti. Rozvaha společnosti Zlínské stavby, a.s. ke dni 31.12.2008 vykazuje rapidní navýšení podílu nedokončené výroby a polotovarů, což se odráží ve změně procentuálního podílu zásob společnost. S rozšiřující stavební realizací vzrůstají v podílech i krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, změna ve struktuře rozvahy z 34,82 % na 44,69 %. Nejvyššího procentuálního poklesu ve struktuře majetku zaznamenaly tohoto roku účty v bankách, snížení podílu o více než 17 %. Roku 2008 dochází k prvnímu navýšení účasti vlastního kapitálu a snížení podílu cizích zdrojů. Navýšení procentuální účasti vlastního kapitálu způsobila zvýšená hodnota a podíl nerozděleného zisku minulých let. Ve struktuře cizích zdrojů se snížil podíl dlouhodobých bankovních úvěrů na 18,48 %. Závazky z obchodních vztahů zachovávají v tomto roce nadále rostoucí tendenci. V období roku 2008 – 2009 se zvyšuje hodnota aktiv společnosti, podíl dlouhodobého majetku dopadem snížení hodnoty samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí opět poklesl a vzrůstá podíl oběžných aktiv. Příčinou navýšení podílu oběžných aktiv, byl razantní nárůst peněžních prostředků na bankovních účtech, v podílu 19,05 % na oběžných aktivech společnosti. Krátkodobé pohledávky společnosti nezaznamenaly výraznou změnu, hranici podílu na oběžných aktivech udržují nad hodnotou 45 %. Činnost společnosti je v roce 2009 stále více financována cizími zdroji. Snížení absolutní hodnoty krátkodobých závazků vykazuje snížení podílu na 33,57 %. Společnost v tomto roce přijala krátkodobé zálohy, což

představuje 3,14 % účast na procentuální hodnotě cizích zdrojů. Rostoucí je i podíl bankovních úvěrů a výpomocí. I přes snížení dlouhodobých bankovních úvěrů, je poprvé společnosti poskytnut krátkodobý bankovní úvěr v hodnotě 15 mil. Kč, který se na cizích zdrojích podílí 20,5 procenty. V roce 2010 se snížila celková hodnota aktiv a pasiv společnosti. Ve srovnání s rokem 2009 se mění struktura majetku a její podíly. V posledním sledovaném období se zvýšil podíl dlouhodobého majetku, a naopak pokles podíl oběžných aktiv. Snižuje se hodnota zásob společnosti a dochází tak ke snížení podílu zásob na oběžných aktivech z 18,46 % na 6,59 %. Mírný nárůst podílu je registrován v položkách krátkodobých pohledávek. V roce 2010 dochází k navýšení položky peníze a zároveň k úbytku na bankovních účtech společnosti. Ve výsledku se podíl krátkodobých pohledávek, s výjimkou pohledávek z obchodních vztahů na struktuře oběžného majetku liší pouze minimálně, pod hodnotou 1 %. Nejvyšší podíl vlastního kapitálu za celé sledované období od roku 2006, byl zaregistrován právě v roce 2010, jehož hodnota se rovná 48,03 %. Podíl cizích zdrojů je naopak podílem nejnižším v období 2006 – 2010. K podílu cizích zdrojů 51,08 %, přispělo snížení krátkodobých závazků a snížení využití bankovních úvěrů a výpomocí. Podíl krátkodobých závazků činil vůči základně cizím zdrojům 32,79 %. V porovnání s rokem 2009 byl podíl závazků s obchodního vztahu snížen na 30,88 %. Společnost v roce 2010 splatila závazky ke společníkům a na podílu tudíž nezaujímá žádný podíl cizích zdrojů. Bankovní úvěry klesly v procentuálním vyjádření nepatrně, avšak bankovní úvěry krátkodobé klesly výrazněji z 20,50 % podílu na cizích zdrojích na 9,55 %.

Metodika propočtu je součástí přílohy č. 6 a 7.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Sledované období začíná rokem 2006. Tohoto roku tvoří 97,70 % podíl na výkonech, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Výkonová spotřeba činí 96,50 % ve vztahu k výkonům společnosti, kdy se na ní nejvíce podílí spotřeba služeb ve výši 80,29 %. Odečtením 96,50 % od základny 100 % se vyjádří přidaná hodnota, která se v roce 2006 rovná podílu 3,50 %. Provozní výsledek hospodaření ke dni 31.12.2006 představuje 2,30 % podíl. Do záporných hodnot se dostává finanční výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření za účetní období činí 1,825 mil. Kč. Tato výše nese hodnotu 1,60 % podílu z výkonů společnosti. V účetním období roku 2007 podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb vzrostl nad hranici 100 %, a to v důsledku záporného výsledku změny stavu zásob vlastní činnosti. Podíl služeb v tomto roce klesá na 64,72 %. Na úkor snížení podílu výkonové spotřeby, se zvyšuje podíl přidané

hodnoty společnosti na 8,72 %. Poprvé výrazně stoupá hodnota a podíl nákladů, jenž činí ve vztahu k výkonům podíl 3,01 %. I přesto se vyvíjí pozitivně výsledek hospodaření za účetní období 2007, vzrůstá i celkový podíl z 1,60 % na 2,85 %. V roce 2008 zaznamenává podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb svou nejnižší procentuální hodnotu. Naopak nejvyšším podílem se za celé sledované období pyšní položka změna stavu zásob vlastní činnosti, jejíž část tvořila 7,52 %. Podíl přidané hodnoty vzrostl pouze nepatrně. Zvýšení hodnoty registrují tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu z 0,67 % na 5,36 %. Klesají podíly, jak provozního výsledku hospodaření, tak výsledku hospodaření za účetní období. V roce 2009 se tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, stejně jako roku 2007, dostávají opět nad hranici 100 %. V klesající tendenci procentuálního vyjádření podílu pokračuje spotřeba materiálu a služeb, tentokrát snížení podílu o více než 9 %. Společnost v roce 2009 zaplatila nejvíce za spotřebované služby, avšak podíl služeb k výkonům společnosti byl 74,97 %. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu v porovnání s rokem 2008 velmi poklesly, a jejich podíl se stal pouze nepatrným, pod hranicí 1 %. Klesající trend zaznamenává opět výsledek hospodaření za účetní období, kdy se podíl snížil na 2,41 %. V posledním roce, to je rok 2010 se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb prezentují nejvyšší procentuální hodnotou 104,60 %. Dochází k mírnému poklesu podílu výkonové spotřeby a tím pádem k nárůstu přidané hodnoty. Přidaná hodnota je vyjádřena 9,16 procenty z hodnoty výkonů společnosti. Další položky vykazují minimální změny, pod hranicí 1 %. Výsledek hospodaření za účetní období 2010 vzrostlo na podílu oproti roku předchozímu o 0,5 %, Metodika propočtu je součástí přílohy č. 8. (*Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*)

5.4.1.3 Analýza poměrovými ukazateli

Ukazatele likvidity

Tab. 5.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2006	2007	2008	2009	2010
okamžitá likvidita	0,77	0,46	0,12	0,31	0,47
pohotová likvidita	1,03	1,19	1,00	1,04	1,63
běžná likvidita	1,30	1,25	1,46	2,00	2,30

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Ukazatel okamžité likvidity, likvidity prvního stupně by se dle publikace Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady Knápková (2010), měl pohybovat v rozmezí 02 – 05. V případě vyšších hodnot se jeví neefektivnost využívání finančních prostředků společnosti. Tento interval společnost Zlínské stavby, a.s. dodržela v letech 2007 – 2010. V roce 2006 se hodnota okamžité likvidity rovnala číslu 0,77. Hodnota ukazatele pohotové likvidity společnosti neklesla ve sledovaném období pod hranici 1, z čehož plyne schopnost společnosti hradit všechny své závazky, bez potřeby prodeje oběžných aktiv. Třetí stupeň ukazatele likvidity vyjadřuje budoucí solventnost společnosti. Ideálnímu stavu se společnost přibližovala roku 2008. Hodnoty let předešlých se pohybovaly pod spodní hranicí zdravého rozmezí tohoto ukazatele, které je od 1,5 - 2,5. V tomto věřiteli požadovaném rozmezí se podnik nacházel v roce 2009 a 2010.

Ukazatele rentability

Tab. 5.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2006	2007	2008	2009	2010
ROI	8,00%	9,95%	10,27%	7,82%	13,03%
ROA	7,75%	10,07%	10,43%	7,96%	13,05%
ROE	20,45%	28,80%	23,01%	19,53%	19,59%
ROCE	11,49%	16,01%	17,62%	17,00%	18,99%
ROS	1,63%	2,79%	2,78%	2,40%	2,79%
1-ROS	0,98 Kč	0,97 Kč	0,97 Kč	0,98 Kč	0,97 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Ukazatel rentability vloženého kapitálu byl na počátku sledovaného v hodnotě 8 % a nadále se kladně vyvíjel až do roku 2008. Příčinou navýšení položky cizích zdrojů byla v roce 2009 zaznamenána nejnižší hodnota ukazatele rentability vloženého kapitálu 7,82 %. Naopak v roce následujícím se hodnota vyšplhala na 13,03 %. Hodnoty ukazatele rentability aktiv se vyvíjely obdobným tempem jako ukazatel ROI, stoupající tendence, rok 2009 pokles hodnoty ukazatele a naopak rok 2010 nese nejvyšší hodnotu ukazatele. Výše krátkodobých pohledávek v roce 2009 způsobila pokles ukazatele ROA. Rok od roku společnost generuje vyšší zisky, tento fakt se odráží v hodnotách ukazatele ROE. První dvě sledovaná období nesou pro podnik kladná čísla, avšak od roku 2009 se kolonka zisku společnosti zvyšovala poměrně pomaleji, nežli kolonka vlastního kapitálu a dochází tak k postupnému poklesu ROE. Ukazatel ROCE poukazuje na zhodnocení celkového investovaného kapitálu. S výjimkou nepatrného poklesu ukazatele v roce 2009 se ukazatel vyvíjel pozitivně a v posledním

sledovaném období dosahoval nejlepšího výsledku zhodnocení investovaného kapitálu, necelých 19 %. Poměrem mezi tržbami a ziskem podniku je určen ukazatel rentability tržeb. Ten určuje efekt produkce z 1 Kč tržeb. Efekt produkce společnosti byl nejvyšší a téměř shodný v letech 2007 - 2008 a v roce 2010. Náklady vynaloženy na 1 Kč tržeb skýtá ukazatel nákladovosti, jehož hodnoty kolísají v rozmezí 0,97 – 0,98 Kč.

Ukazatele zadluženosti

Tab. 5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2006	2007	2008	2009	2010
celková zadluženost	73,57%	75,35%	70,58%	71,94%	51,08%
úrokové krytí (krát)	10,28	8,74	6,19	8,15	9,52
kvóta vlastního kapitálu	26,28%	24,10%	29,18%	27,65%	48,03%
dlouhodobá zadluženost	27,04%	26,43%	18,48%	9,85%	8,74%
běžná zadluženost	46,54%	48,92%	52,10%	62,09%	42,33%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Celková zadluženost je ukazatelem, kterým jsou interesováni především akcionáři společnosti. Ukazatel se vyvíjí pozitivně, neboť s klesajícími hodnotami ukazatele, klesá i věřitelské riziko a zároveň se zvyšuje finanční stabilita. Nejvyšší zadlužení bylo zaznamenáno v roce 2007. Bezpečnostní polštář věřitelů ve všech letech převyšuje nejnižší pozitivní násobek 3. Ke kolísání ukazatele úrokového krytí došlo především kvůli výkyvům nákladových úroků společnosti. Kvóta vlastního kapitálu je ukazatelem, jenž identifikuje poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Ve 4 sledovaných obdobích se ukazatel vyskytoval v hodnotách pod hranicí 30 %. V posledním zkoumaném roce došlo k nejrozsáhlejšímu navýšení vlastního kapitálu a hodnota ukazatele kvóty vlastního kapitálu se vyšplhala na 48,03 %. Ukazatel dlouhodobé zadluženosti vypovídá o části aktiv financovaných dlouhodobými dluhy. Ve společnosti Zlínské stavby, a.s. se od roku 2006 výrazně snížilo financování aktiv prostřednictvím dlouhodobých dluhů. Běžná zadluženost je spojena s financováním aktiv společnosti pomocí krátkodobých dluhů. Financování aktiv krátkodobými dluhy, bylo nejvíce využíváno v roce 2009, v hodnotě 62,09 % a nejméně v roce 2010.

Ukazatele aktivity

Tab. 5.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2006	2007	2008	2009	2010
obrat celkových aktiv	3,29	2,49	2,42	2,25	3,38
obrat stálých aktiv	8,59	6,49	10,43	13,99	14,60
obrat zásob	27,01	83,32	10,11	12,17	51,27
doba obratu zásob (dnů)	13,33	4,32	35,61	29,59	7,02
doba obratu pohledávek (dnů)	13,43	51,59	68,46	72,56	52,08
doba obratu závazků (dnů)	80,51	109,11	105,09	115,31	54,44

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Obrat celkových aktiv se ani v jednom případě nepřiblížil nejméně pozitivnímu výsledku, hodnotě 1. Pokles ukazatele v období 2007 – 2009 vyvolal nárůst celkových aktiv a snížil tak hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv. Roku 2007 došlo k výrazným přírůstkům dlouhodobého majetku společnosti, což zapříčinilo snížení hodnoty obratu stálých aktiv oproti roku 2006. Nejlepších výsledků obratu celkových a stálých aktiv společnost dosáhla v roce 2010. Nejvyšší hodnota obratu zásob je 83,32. O jehož výši se zasloužil nejnižší stav zásob společnosti za sledované období. U ukazatelů obratu byly nejvyšší hodnoty těmi nejvíce požadovanými, a naopak u doby obratu jsou preferovány hodnoty nízké. Zásoby se nejrychleji spotřebovávaly v roce 2007, což úzce souvisí s výsledkem obrátky zásob. Nejdelší doba vázanosti zásob pak byla zaznamenána roku 2008. V období 2006 - 2009 se ukazatel doby obratu pohledávek navýšil více než pětinasobně, dochází tak k pětinasobně pomalejší přeměně pohledávek na finanční prostředky společnosti. Ukazatel doby obratu závazků má taktéž do roku 2009 rostoucí tendenci. Důvod tohoto vývoje je neustálý růst závazků společnosti s nejvyšší hodnotou 115 dnů. V posledním sledovaném roce dochází k poklesu závazků společnosti a k následujícímu snížení na 54 dnů.

Ukazatele tržní hodnoty

Tab. 5.6 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty	2006	2007	2008	2009	2010
účetní hodnota akcií	8925	12535	16282	20232	25161
čistý zisk na akcii	1825	3610	3747	3951	4929
P/E	19,1781	9,69529	9,34081	8,85852	7,10083
M/B	3,92157	2,79218	2,14961	1,72993	1,39104

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Účetní hodnota akcií je nástrojem pro srovnání účetní a tržní hodnoty akcie. Jmenovitá hodnota akcie činí 35 000 Kč. Akcie společnosti jsou upsány na jméno a nejsou veřejně obchodovatelné. Účetní hodnota akcie se od roku 2006 neustále zvyšuje a na konci sledovaného období roku 2010, dosáhla téměř trojnásobku její původní hodnoty. Ve společnosti Zlínské stavby, a.s. se nevyplácí dividendy plynoucí z držení akcií. Z tohoto důvodu nelze vypočítat ukazatele dividendového výnosu a dividendového krytí. Rostoucí trend byl zaznamenán i u ukazatele čistého zisku na akcii. V prvním roce sledovaného období, ukazatel poměru tržní ceny akcie k zisku na akcii registroval klesající hodnotu možných dividend. V letech následujících se zvyšovala hodnota potencionálních dividend, a s tím rostla i rizikovost vložených prostředků. Ukazatel M/B znázorňuje poměr tržní a účetní ceny akcie. Účetní cena se od roku 2006 postupně přibližuje k hodnotě 1, což je tržní hodnota akcie.

5.5 SWOT analýza společnosti Zlínské stavby, a.s.

Na základě komplexní analýzy a následné konzultace s vedením společnosti byla vytvořena matice SWOT. Níže uvedená matice je nástrojem určeným k nápomoci zdokonalení běžné činnosti, přípravy strategického plánu a budoucího rozvoje společnosti. Jednotlivé body jsou ohodnoceny dle současné důležitosti, ve škále od 1 - 4.

Hodnocení silných stránek a příležitostí

4 – abnormálně silná

3 – velmi silná

2 – silná

1 – poměrně silná

Hodnocení slabých stránek a hrozeb

4 – abnormálně slabá

3 – velmi slabá

2 – slabá

1 – poměrně slabá

Tab. 5.7 Grafické zpracování SWOT analýzy

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Dlouholetá působnost ve Zlínském kraji	4	Nízké částky investované do marketingu	-3
Dlouhodobé zkušenosti	4	Prozatímně nedostatečné pokrytí kraje Praha	-2
Kvalifikovaná pracovní síla	3	Nedostatečná propagace internetových stránek společnosti	-4
Certifikace ISO 9001, 14001, 18001	3	Vysoké náklady strojového parku	-2
Vysoká úroveň mechanizace a techniky	3	Vysoký objem pohledávek	-4
Dílna pro automobily a mechanizaci	3		
Skladové prostory	3		
Informační systém STAV-IS	3		
Monitoring vozidel	3		
Benefity zaměstnanců	1		
Příjemné pracovní klima	2		
Minimální migrace pracovní síly	2		
Celkem	34	Celkem	-15

Příležitosti	Body	Hrozby	Body
Odštěpný závod Praha	4	Ztráta zákazníka	-4
Noví zákazníci Zlínského kraje	3	Neustálé zvyšování cen pohonných hmot	-3
Školící a vzdělávací centrum	3	Nárůst cen stavebního materiálu	-3
Využívání rozvojových fondů	3	Konkurence na trhu	-2
Zahraniční pracovní síla	1	Státní zásahy a regulace	-2
Export stavebních prací do zahraničí	1	Příliv zahraniční konkurence	-1
Nové technologie	2	Pokles stavební výstavby	-2
Využívání nových distribučních cest	3	Ztráta dobrých vztahů s dodavateli	-2
Půjčovna mechanizace a nástrojů	4	Odchod kvalifikovaných pracovníků	-2
Celkem	24	Celkem	-21

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků analýz a odborné konzultace

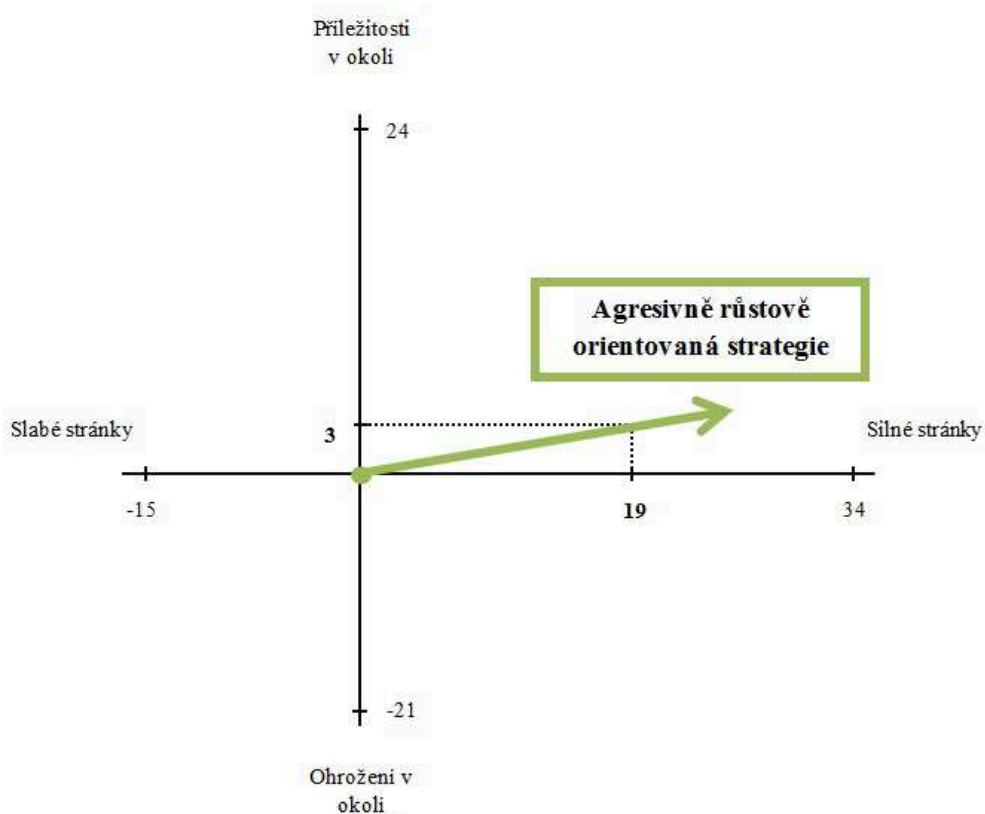
Dle ohodnocení podnikových faktorů a faktorů působících okolních faktorů společnosti bude určena situace a strategie společnosti Zlínské stavby.

Nejdůležitějšími silnými stránkami jsou dlouholetá činnost ve stavebnictví a její působnost ve Zlínském kraji. Důležitým faktorem společnosti je certifikace technických norem, bez kterých by nebylo možné účastnit se veřejných stavebních zakázek. Pro samotný proces stavební výroby byla kvalifikovaná pracovní síla, technika a mechanizace ohodnocena bodem 3, tedy velmi silná stránka společnosti. Stejně bodové ohodnocení zaznamenaly faktory dílna pro automobily a mechanizaci, skladové prostory, informační systém a monitoring vozidel, jež jsou nástroje pro snižování provozních a stavebních nákladů. Slabé stránky byly identifikovány převážně v oblasti marketingu a nedostatečné internetové prezentace společnosti. Správa a údržba mechanizace a strojů váže vysoké náklady, které jsou považovány za slabou stránku podniku. K eliminaci nadměrných nákladů se jako příležitost jeví zřízení půjčovny mechanizace a pracovních nástrojů. Hlavní příležitostí je uchycení nové pobočky společnosti v Praze, která na začátku své existence nepokrývá dostatečně možnosti stavebních příležitostí v Praze a blízkém okolí. Nejvýznamnější hrozbou u každého výrobního podniku je ztráta zákazníka vedoucí k oslabení konkurenční pozice společnosti. S realizací stavebních objektů úzce souvisí náklady na dopravu a výše cen stavebního materiálu, v jejichž důsledku dojde ke snížení zisku, nebo ke zvýšení celkové ceny díla. Státní regulace a možný pokles stavební výroby se mohou negativním způsobem odrazit na výsledku hospodaření společnosti. Těmto faktorům, stejně tak jako faktorům ztráty dobrých vztahů s dodavateli a odchodu kvalifikovaných pracovníků byla přiřazena hodnota 2. Dle vedení společnosti není zahraniční konkurence výraznou hrozbou nabourávání tržního teritoria společnosti.

Silné stránky značně převažují stránky slabé, jelikož podnik působí dlouhodobě a své slabé stránky rozvojem podniku postupně eliminoval. Příležitosti společnosti nepatrně převyšují hrozby a společně se střetem silných a slabých stránek určují směr strategie společnosti.

Pro určení směru strategie společnosti je využito níže uvedené grafické zobrazení diagramu SWOT analýzy.

Obr. 5.1 Grafické zpracování strategie společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě SWOT analýzy

Z diagramu SWOT analýzy vyplývá, že se společnost zaměřuje na maximalizaci svých silných stránek s propojením maximalizace příležitostí. Tímto propojením zaujímá agresivně orientovanou strategii, mnohdy označovanou jako „MAX – MAX“. První kvadrant, ve kterém se společnost nachází je kvadrantem nejžádanějším a cílem společnosti Zlínské stavby, a.s. je udržet si stávající pozici a strategii.

5.6 Shrnutí

Finanční analýza

Analýza byla provedena z důvodu odhalení úrovně finančního zdraví společnosti. Vzhledem k náročnosti stavebních činností společnost operuje s velkým objemem finančních prostředků. V období 2006 – 2010 společnost dosahovala pozitivních hospodářských výsledků, celkové výnosy převyšovaly celkové náklady. Příčinnou těchto výsledků bylo zvýšení počtu nebo

rozsahu stavebních zakázek, neustálý rozvoj společnosti s ohledem na postupné propracování systému řízení výroby. Zavedení nástrojů úspory nákladů se podílí na neustálém zvyšování zisku společnosti. Z analýzy ukazatelů likvidity vyplývá, že společnost efektivně využívá finanční prostředky a nemá problémy hradit své závazky. O dlouhodobé finanční stabilitě a postupnému snižování věřitelského rizika napovídají ukazatele zadluženosti. K činnostem společnosti bylo dříve využíváno především dlouhodobých bankovních úvěrů, jejichž hodnota se ve sledovaném období neustále snižovala. Pozornost je třeba věnovat enormnímu nárůstu doby obratu pohledávek. Hodnota tohoto ukazatel v období 2006 – 2009 vzrostla pětinasobně, čímž výrazně vzrostl jejich podíl na celkových aktivech. Této změně odpovídá i rostoucí podíl krátkodobých závazků. Změna v růstovém trendu pohledávek a závazků byla v účetních výkazech zaznamenána až v posledním roce sledovaného období. Každoroční zvyšování tržeb zajišťuje rostoucí hodnoty výsledku hospodaření, které se značně podílí na dlouhodobém rozvoji společnosti.

SWOT analýza

Společnost Zlínské stavby, a.s. se přes 15 let zabývá výstavbou stavebních objektů a těží tak z dlouhodobé působnosti ve Zlínském kraji. Za dobu podnikatelské činnosti se rozrůstá pole působnosti a rozsah stavební společnosti. Díky vysoké úrovni techniky, mechanizace a rozsáhlým skladovým prostorům jsou zajištěny komplexní dodávky stavebních prací vlastními zdroji. Společnost využívá informačních technologií, které slouží k tvorbě, realizaci výrobních procesů a zároveň napomáhají v dříve stěžejním problému logistiky a následným úsporám výrobních nákladů. Společnost je držitelem certifikátu managementu jakosti, environmentálního managementu, a certifikátu systému řízení BOZP, jejichž vlastnictvím se může společnost Zlínské stavby, a.s. účastnit veřejných zakázek. Rozvoj společnosti je pro vedení důležitou a nedílnou součástí existence podnikatelského subjektu, proto se společnost snaží vytvářet rozvojové projekty. Nežádoucí, tedy slabé stránky společnosti byly za dlouholetou činnost podniku do značné míry odstraněny. Za výrazné nedostatky společnosti byly určeny slabý důraz na oslovení konkrétního zákazníka a vázanost nadměrných nákladů ve správě a údržbě strojového parku společnosti. K eliminaci slabých stránek jsou vytvořeny návrhy a doporučení, které se budou realizovat v případě zájmu vedení společnosti. Součtem všech aspektů se strategie společnosti řadí do prvního kvadrantu a zaujímá tak agresivně růstovou strategii.

6. Návrhy a doporučení

Společnost Zlínské stavby, a.s. by se měla zaměřit na slabé stránky především na oblast marketingu a zvýšit tak informovanost soukromých investorů i mimo Zlínský kraj. Reklamu společnosti je možno provést bez navýšení nákladů oddělení marketingu. Jedním ze způsobů je vytvoření profilu společnosti, na dnes nejznámější a nejužívanější sociální síti. Tato vizitka společnosti Zlínské stavby, a.s. se denně může dostat k desítkám až stovkám potenciálních zákazníků, kteří odkaz společnosti mohou dále rozšiřovat. Je to způsob být zákazníkům o krok blíže. Díky dlouhodobé působnosti, společnost navázala několik dobrých obchodních vztahů. Zde je možnost výměny reklamních bannerů a následné umístění na oficiální stránky společnosti. Vedení společnosti by mělo začít preferovat a propagovat komunikaci skrze internetové stránky.

Dalšími možnostmi je využití placených komunikačních kanálů. Podstatně levnějším a doporučeným řešením je umístění profilu společnosti na reklamní plochy.

Billboardy

Pro efektivnější oslovení zákazníků je doporučeno umístění dvou billboardů ve městě Zlín. Ceny billboardů se liší v rozměrech a lokalitě umístění. Nájemní lhůta je minimálně 1 měsíc. Doporučeno je umístění billboardu na dobu 60 dnů v periodickém opakování po 6 měsících.

Náklady na reklamu prostřednictvím billboardů

Tab. 6.1 Cena a umístění billboardu č. 1

Billboard č. 1	
Město	Zlín
Ulice	Náměstí práce
Popis	Rockový klub Golem, tržnice
Rozměry	510 cm x 240 cm
Cena	5280 Kč/měsíc

Zdroj: vlastní zpracování na základě nabídky společnosti mojeBillboardy s.r.o

Náměstí práce je druhým nejvíce frekventovaným náměstím ve statutárním městě Zlín. Billboard by byl umístěn na roh budovy známé jako tržnice, nebo Golem, podle rockového klubu v budově tržnice. Reklamní plocha je v nedaleké vzdálenosti zastávky MHD a stává se tak velmi frekventovanou oblastí pěší zóny.

Tab. 6.2 Cena a umístění billboardu č. 2

Billboard č. 2	
Město	Zlín
Ulice	Sokolská
Popis	umístění v blízkosti hlavní pozemní komunikace
Rozměry	510 cm x 240 cm
Cena	5280 Kč/měsíc

Zdroj: vlastní zpracování na základě nabídky společnosti mojeBillboardy s.r.o

Billboard č. 2 je zaměřen, jak na uživatele silničních vozidel, tak i na osoby cestující hromadnou městskou dopravou. Hlavní komunikace, u nichž je billboard vystaven, je charakteristická velmi silným provozem a častými přípoji městské hromadné dopravy.

Tab. 6.3 Náklady na zpracování a montáž

Grafické zpracování	vlastní režie
Tisk	1300
Práce	2000
Cena 2 ks	3300

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu dodavatelů

Cena reklamy obsahuje vedle ceny za pronájem plochy náklady na grafické zpracování, tisk a umístění reklamy. V pracovních nákladech je zahrnuta cena za pracovní sílu, dopravu a lepidlo.

Roční cena reklamy prostřednictvím billboardů

Tab. 6.4 Celkové náklady reklamní kampaně

Billboardy	1. pololetí	2. pololetí
Pronájem plochy	10 560 Kč	10 560 Kč
Tisk	1 300 Kč	1 300 Kč
Práce	2 000 Kč	2 000 Kč
Cena za pololetí	13 860 Kč	13 860 Kč
Cena celkem	27 720 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Reklamní kampaň by společnost Zlínské stavby, a.s. stála 27 720 Kč. Tato reklamní akce je vymezena na časový úsek 1 rok. Po roce je doporučeno vytvořit dotazník vztahující se na nové zákazníky a informovanost obyvatel Zlína. Na základě tohoto dotazníku bude vyhodnocena účinnost reklamy pomocí billboardů.

Středisko půjčovna mechanizace a pracovních nástrojů

Společnost Zlínské stavby, a.s. disponuje vysokou úrovní mechanizace a techniky, která je ne vždy plně využívána. Navrhnuť je tedy rozšíření podnikatelské činnosti a zřízení úseku půjčovna. Pronájem pracovních nástrojů zamezí nečinné prostoje nástrojů a s tím plynoucí náklady ušlé příležitosti, náklady na provoz a údržbu. K provozu půjčovny není třeba dalších výrazných investic, ve společnosti jsou prozatím plně nevyužité prostory, které mohou sloužit k uskladnění mechanizace a pracovních nástrojů. Nevznikne navýšení mzdových nákladů, jelikož jsou potencionální skladové prostory propojeny s dílnou mechanizace a automobilů, ve které stabilně pracují 3 mechanici. Aby nedocházelo k nesrovnalostem s dobou propůjčení a identifikací osob, bude interní informační systém STAV - IS rozšířen o tento úsek.

Čerpací stanice společnosti

Neustálé rozrůstání společnosti zaznamenává výrazné zvyšování nákladů v úseku doprava. Každým rokem se zvyšuje počet motorových vozidel, momentálně společnost vlastní 48 vozidel. S rostoucím počtem automobilů, souvisí nárůst spotřeby pohonných hmot, jehož ceny neustále stoupají. Doporučením je vybudování čerpací stanice určené pouze pro účely společnosti. Efekty plynoucí z výstavby a zabudování technologie čerpací stanice jsou snížení ceny pohonných hmot a zkvalitnění evidence čerpání. Do současnosti společnost odebírala pohonné hmoty prioritně u jedné čerpací stanice, nebo individuálně dle služebních cest zaměstnanců. Zřizovací výdaje činí stavební výstavba, koupě čerpací technologie a softwaru.

Tab. 6.5 Cena technologie čerpací stanice

Základ pro DPH	20,0 %	230 000 Kč
DPH	20,0 %	46 000 Kč
Cena za objekt celkem		276 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu dodavatelů

Z celkové částky uvedené v tabulce č. 6.5, tvoří cena s DPH 276 000 Kč dodávku a montáž technologie a příslušného softwaru. Cena byla zjištěna pomocí průzkumu cen dodavatelů technologií čerpacích stanic. Položkový rozpočet byl vytvořen ve stavebním programu

BUILDpower. Potřebné stavební práce byly konzultovány s odborným pracovníkem společnosti.

Tab. 6.6 Položkový rozpočet čerpací stanice

	Číslo položky	Název položky	MJ	množství	cena / MJ	celkem (Kč)
Díl: 1		Zemní práce				
1	113107112R00	Odstranění podkladu pl. 200 m2,kam.těžené tl. 20 cm	m2	40,00	97,20	3 888,00
	Celkem za	1 Zemní práce				3 888,00
Díl: 2		Základy a zvláštní zakládání				
2	270361145U00	Výztuž zákl. konstrukcí svař sítě Kari	t	0,20	25 900,00	5 060,86
3	273322511U00	Základová deska ŽB C25/30	m3	12,00	2 750,00	33 000,00
4	273351215R00	Bednění stěn základových desek - zřízení	m2	5,60	518,00	2 900,80
5	273351216R00	Bednění stěn základových desek - odstranění	m2	5,60	77,90	436,24
6	451576111R00	Podkladní vrstva ze štěrkopísku do 20 cm	m2	40,00	463,00	18 520,00
	Celkem za	2 Základy a zvláštní zakládání				59 917,90
Díl: 91		Doplňující práce na komunikaci				
7	919735123R00	Řezání stávajícího betonového krytu tl. 10 - 15 cm	m	28,00	218,00	6 104,00
	Celkem za	91 Doplnující práce na komunikaci				6 104,00
Díl: 96		Bourání konstrukcí				
8	965043441RT1	Bourání podkladů betonových tl. 15 cm, nad 4 m2 ručně mazanina tl. 10 - 15 cm	m3	4,80	2 150,00	10 320,00
	Celkem za	96 Bourání konstrukcí				10 320,00
Díl: 767		Konstrukce zámečnické				
9	767001	Dodávka + montáž nerez mříž	kpl	1,00	35 000,00	35 000,00
	Celkem za	767 Konstrukce zámečnické				35 000,00
Díl: M21		Elektromontáže				
11	21001	Elektro přípojka	m	5,00	1 500,00	7 500,00
	Celkem za	M21 Elektromontáže				7 500,00
	Cena celkem					122 730,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě odborné konzultace

Celkové náklady na zřízení činí 398 730 Kč. Z odběru pohonných hmot u velkoprodejce plyne úspora nákladů, která se momentálně na základě průzkumu dodavatelů pohybuje v rozmezí 2,60 – 2,80 Kč/1 litr. Nejbližším potencionálním dodavatelem je společnost GELUR, spol. s r.o., sídlem ve Vizovicích. V roce 2011 bylo při počtu 48 dopravních prostředků čerpáno bezmála 90 000 litrů. Při průměrné úspoře 2,70 Kč a 90 000 litrech čerpaných za rok 2011, se celková roční úspora nákladů na pohonné hmoty rovná částce 243 000 Kč. Roční provozní náklady, přesněji spotřeba energie a revizní zkouška budou dle dodavatele činit cca. 1000 Kč. Roční úspora, přibližně 242 000 Kč. Jedná se tedy o investici s návratností do 2 let. Úspory plynoucí z provozu čerpací stanice lze investovat do dalších aktivit společnosti.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí akciové společnosti Zlínské stavby. Hlavním cílem bylo zhodnocení analýz vnějšího okolí a vnitřního prostředí společnosti, na jejímž základě následně podat návrhy a doporučení.

Metody vnějšího okolí uvedeny v práci jsou PEST analýza, určující makroekonomické vývojové trendy a její dopady a analýza konkurenčních sil. Tato analýza zkoumá kupní sílu a konkurenční prostředí. Z první zmíněné analýzy byly vyvozeny faktory, jež nejvíce ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti. Regulace, dle vyhlášky statutárního města Zlín, inflace, úbytek ekonomicky aktivních obyvatel, tedy demografické stárnutí populace a nárůst průměrné nominální mzdy. Stavební podniky bojují o zákazníky, existuje tedy velká míra rivality a každodenní konkurenční zápolení. Kupní síla společnosti Zlínské stavby, a.s. je na vysoké úrovni.

V analýze vnitřního prostředí byly aplikovány taktéž 2 metody. Metodami jsou finanční analýza a SWOT analýza. Metoda SWOT je určena ke zhodnocení současného stavu podnikatelské jednotky a určení strategie. Byly určeny silné a slabé stránky, nastíněny hrozby a příležitosti. Součtem těchto jednotlivých částí byla určena strategie SO (*Strengths a Opportunities*). Strategie SO hovoří o maximálním využití silných stránek a příležitostí ve prospěch podnikatelské činnosti. Výsledky finanční analýzy svědčí o finanční stabilitě společnosti, jež je charakterizována dlouhodobou ziskovostí, efektivním využíváním finančních prostředků a schopností hradit své závazky. Na žádost vedení společnosti byla největší pozornost věnována finanční analýze.

Poslední a nejdůležitější část bakalářské práce tvoří návrhy a doporučení. Z interpretace provedených analýz je doporučeno zaměření na konkrétního zákazníka, soukromého investora prostřednictvím reklamní kampaně ve městě Zlín. Dále vytvoření úseku půjčovna, jež rozšíří podnikatelskou činnost společnosti a zřízení čerpací stanice, snižující náklady na provoz dopravních prostředků. Úspěšnost návrhů a doporučení bude poté hodnocena vedením společnosti.

Společnost Zlínské stavby, a.s. je perspektivním stavebním podnikem, jenž si za dobu své působnosti získal stabilní konkurenční postavení. Společnost je schopna udržet a rozšiřovat tržní podíl nejen ve Zlínském kraji, ale nově i v Praze a okolí. K tomuto by mohly být nápomocny předložené návrhy a doporučení.

Seznam použité literatury

Publikace

BLAHA, Zdenek Sid a Irena Jidňrichovská. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich Vykypěl. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří Hnilica. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 136 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra Pavelková. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich Šuleř. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SŮSOVÁ, Helena a Oldřich Knaifl a kol. *Finanční analýza I*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2008. 181 s. ISBN 978-80-7265-133-7.

VEBER, Jaromír a Jitka Srpová a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy: co by měl vědět každý podnikatel a manažer, postup při zahájení podnikatelské činnosti, jak vést malou i střední firmu k prosperitě, prevence krizových situací a krizové řízení*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Internetové zdroje

Český statistický úřad: Statistiky. *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech. *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989

Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech. *Vývoj, výzkum informační technologie* [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989

MojeBillboardy Online, s.r.o. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/>

Regulace stavební činnosti na správním území města Zlína. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/79607.regulace-stavebni-cinnosti-na-spravnim-uzemi-mesta-zlina/>

Zlínské stavby, a.s. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.zlinskestavby.cz/>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti Zlínské stavby, a.s.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca.	cirka - přibližně
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – zisk před odečtem daní a úroků
EU	Evropská unie
EUR	měna Evropské unie
FA	finanční analýza
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normy
Kč	Koruna česká
ks	kus
M/B	Market to Book Ratio - poměr tržní ceny akcie k její účetní hodnotě
MAX	maximalizace
mil.	milion
MIN	minimalizace
např.	například
OHSAS	Occupational Health and Safety – Bezpečnost a ochrana zdraví

OW	Opportunities, Weaknesses - příležitosti a slabé stránky
P/E	Price - Earnings Ratio - poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii
PEST	název analýzy – zkratky - politické, ekonomické, sociální, technologické
r/r	meziroční změna
ROA	Return on Assets - rentabilita celkových vložených aktiv
ROCE	Return on Capital Employed - rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Return on Equity - rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment - rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Return on sales - rentabilita tržeb
s.p.	státní podnik
s.r.o.	společnost s ručeným omezeným
Sb.	sbírka
SO	Strenghts, Opportunities - silné stránky a příležitosti
ST	Strenghts, Threats - silné stránky a hrozby
SWOT	název analýzy – zkratky anglických slov - Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
THP	technickohospodářský pracovních
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzv.	tak zvaně
USD	Americký dolar
VZZ	výkaz zisku a ztráty
WT	Weaknesses, Threats - slabé stránky a hrozby

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užit (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užívat dílo v rozsahu § 12 odst. 4. autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do její skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Radim Jahoda

Seznam příloh

Příloha č. 1	Rozvaha Zlínské stavby, a.s. (tis. Kč)
Příloha č. 2	Výkaz zisku a ztráty Zlínské stavby, a.s. (tis. Kč)
Příloha č. 3	Horizontální analýza aktiv společnosti (tis. Kč)
Příloha č. 4	Horizontální analýza pasiv společnosti (tis. Kč)
Příloha č. 5	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (tis. Kč)
Příloha č. 6	Vertikální analýza aktiv společnosti (tis. Kč)
Příloha č. 7	Vertikální analýza pasiv společnosti (tis. Kč)
Příloha č. 8	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (tis. Kč)
Příloha č. 9	Výpočty poměrových ukazatelů
Příloha č. 10	Vývoj průměrných cen pohonných hmot